

# Tjenesteinnovasjon og bruk av sosiale medier i banksektoren i Norge

Service innovation and the use of social media in the banking sector in Norway

Katrine Nyheim

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP  
Institutt for økonomi og ressursforvaltning  
Masteroppgave 30 studiepoeng 2012



## **Førord**

Denne masteroppgaven skrives i forbindelse med avslutningen av en toårig mastergrad i økonomi og administrasjon (siviløkonom) ved Handelshøgskolen ved UMB. Med bakgrunn i min hovedprofil økonomistyring og delprofil innen administrasjon og ledelse er temaet for denne oppgaven tjenesteinnovasjon og bruk av sosiale medier i den norske banksektoren. Temaet er aktuelt og har gjort arbeidet med oppgaven spennende og motiverende.

Perioden jeg har jobbet med oppgaven har vært utfordrende og lærerik med flere bratte læringskurver. I ettertid er jeg fornøyd og stolt av det ferdige arbeidet. Jeg vil rette en stor takk til min veileder Silja Korhonen-Sande som har gitt gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis i hele prosessen. Silja har vært svært hjelpsom med gode tips og har alltid hatt hurtig respons på alle spørsmål jeg har hatt.

Jeg vil også rette en takk til Kjell Gunnar Hoff som hjalp meg på vei med oppgavens tilknytning til rammeverket balansert målstyring. Han har gitt meg nyttige kontakter og kilder som har hjulpet meg videre med oppgaven.

En takk rettes også til respondentene som besvarte spørreundersøkelsen og informanten i banken hvor jeg holdt et personlig intervju for å supplere informasjonen som var innhentet ved hjelp av spørreundersøkelsen. Intervjuet ga meg en større innsikt i hvordan alliansebankene opplever arbeidet med tjenesteinnovasjon, noe som har vært viktig for oppgaven siden de fleste bankene i Norge er med i allianser.

Oslo 1.5.2012

Katrine Nyheim

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven, tjenesteinnovasjon og sosiale medier, er svært aktuelt på grunn av den økende bruken av sosiale medier og behovet for tjenesteinnovasjon for å opprettholde og skape konkurransefortrinn. Tidligere forskning fokuserer mest på samlebegrepet innovasjon eller tradisjonell produktinnovasjon, noe som har ført til at begrepet tjenesteinnovasjon er mer oversett. Men på grunn av samfunnets endring fra industri til tjenester har tjenesteinnovasjon blitt et viktigere område, noe som også vises i nyere forskning. Banksektoren er spesielt utsatt for eksterne endringer og mindre lojale kunder, og dermed er banksektoren valgt ut til å være utvalget for oppgaven. Resultatene fra oppgaven kan senere benyttes i andre sektorer, da både sosiale medier og tjenesteinnovasjon er viktige virkemidler for å oppnå varig konkurransefortrinn i virksomheter i mange ulike sektorer.

Oppgaven kombinerer tjenesteinnovasjon og strategi med mål om å finne ut hvordan fokuset er på tjenesteinnovasjon i banksektoren i dag. Dermed kan virksomheter gjøre forbedringer som kan føre til økt kundetilfredshet og et varig konkurransefortrinn. Dette er i tråd med bedriftsøkonomisk styring, med langsiktige strategier hvor finansielle resultater og konkurransefortrinn er sentrale mål for mange virksomheter. Denne oppgaven fokuserer på viktigheten av tjenesteinnovasjon, og de nye mulighetene som kommer av sosiale medier, samt fordelene med å ha fokus på tjenesteinnovasjon i virksomhetenes strategi.

Forskningsspørsmålene i oppgaven er belyst ved hjelp av relevant teori og en spørreundersøkelse sendt ut til bankene i Norge. Det er også benyttet et kvalitativt intervju i en bank som et supplement til informasjonen som er innhentet gjennom spørreundersøkelsen.

Resultatene og gjennomgang av teori viser at virksomheter som tilbyr tjenester bør satse på tjenesteinnovasjon i kombinasjon med sosiale medier. For å sikre suksess og profitt bør virksomhetene knytte både bruk av sosiale medier og satsning på tjenesteinnovasjon til virksomhetenes strategi. Det viktigste funnet i denne oppgaven er viktigheten av å fokusere på kommunikasjon med kundene og forstå deres verdi og hvordan dette påvirker av grad av tjenesteinnovasjon. Sosiale medier kan også benyttes for å oppnå denne kommunikasjonen med kundene slik at grad av tjenesteinnovasjon forbedres ved å benytte sosiale medier for å forstå kundenes behov. Bruk av sosiale medier vil også forbedre både læring og vekst, interne prosesser og kundeperspektivet og dette vil sammen føre til forbedring av tjenesteinnovasjon og, på sikt, profitt for virksomheten.

## **Abstract**

The theme for this study, service innovation and social media, is of current interest because of the increasing use of social media and the need for service innovation to maintain and create a competitive advantage. The main focus in previous research is on the collective term innovation or traditional product innovation. Thus, the concept of service innovation is more overlooked. Because of society's change from manufacturing to services, service innovation has become an important area, which also appears in recent research. The banking sector is particularly vulnerable to external changes and less loyal customers. Thus, the banking sector is selected to be the sample for the study. The results of this study can be used in other sectors, as both social media and service innovation are key factors in achieving a sustainable competitive advantage in companies in many different sectors.

The study combines service innovation and strategy with the aim of exploring the banking sectors focus on service innovation today so that companies can make improvements that may lead to increased customer satisfaction and a lasting competitive advantage. This is in accordance with corporate financial management, with long-term strategies where financial performance and competitive advantage are key targets for many companies. This study can contribute in highlighting the importance of service innovation, and the new opportunities that arises from social media.

The research questions in this study are explored by reviewing existing theory and develop a survey which was sent out to the banking sector in Norway. A qualitative interview was conducted in a bank, and this is used as a supplement to the information obtained through the survey.

The results and review of the theory shows that companies that provide services should focus on service innovation combined with social media. To ensure success and profit, companies should link both the use of social media and focus on service innovation in their strategy. The main result in this study is the importance of focusing on communication with customers to understand their value, and how this affects the degree of service innovation. Social media can also be used to achieve this communication with customers to improve the degree of service innovation by using social media to understand the customers' needs. Use of social media will also improve both learning and growth, internal processes and the customer perspective and this will altogether lead to the improvement of service innovation and, in the long run, profit for the companies.

## Innhold

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Introduksjon .....   | 1  |
| 1.1   | Viktigheten av tjenesteinnovasjon.....   | 1  |
| 1.2   | Rollen til sosiale medier i tjenesteinnovasjon .....   | 2  |
| 1.3   | Behov for en klar strategi for tjenesteinnovasjon .....  | 3  |
| 1.4   | Tjenesteinnovasjon i banksektoren.....   | 4  |
| 1.5   | Oppgavens bidrag .....   | 4  |
| 2     | Forskningsspørsmål for oppgaven .....  | 6  |
| 3     | Teoretisk bakgrunn.....  | 7  |
| 3.1   | Tjenesteinnovasjon .....   | 7  |
| 3.2   | Tjenesteinnovasjon og rammeverket balansert målstyring .....   | 8  |
| 3.3   | De fire perspektivene i balansert målstyring .....   | 10 |
| 3.3.1 | Det finansielle perspektivet.....  | 10 |
| 3.3.2 | Kundeperspektivet.....   | 11 |
| 3.3.3 | Perspektivet interne prosesser .....   | 12 |
| 3.3.4 | Perspektivet læring og vekst .....   | 13 |
| 3.4   | Sosiale medier.....  | 14 |
| 3.5   | Utvikling av hypoteser.....  | 16 |
| 3.5.1 | Tjenesteinnovasjon innen perspektivet læring og vekst.....   | 16 |
| 3.5.2 | Tjenesteinnovasjon innen perspektivet interne prosesser .....  | 17 |
| 3.5.3 | Tjenesteinnovasjon innen kundeperspektivet.....  | 18 |
| 3.5.4 | Sosiale medier forbedrer tjenesteinnovasjon gjennom perspektivene kunder, interne prosesser og læring og vekst ..... | 19 |
| 3.6   | Teoretisk oppbygging av oppgaven.....  | 22 |
| 4     | Metode.....  | 23 |
| 4.1   | Utvalg .....   | 23 |
| 4.2   | Spørreundersøkelsens oppbygging .....  | 26 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.2.1 | Grad av tjenesteinnovasjon innenfor perspektivene læring og vekst, interne prosesser, kunder og det finansielle ..... | 27 |
| 4.2.2 | Bruk av sosiale medier .....  | 28 |
| 4.2.3 | Generell informasjon om bankene .....   | 28 |
| 4.3   | Personlig intervju.....   | 28 |
| 4.4   | Kvaliteten på oppgaven .....  | 29 |
| 4.4.1 | Reliabilitet .....  | 29 |
| 4.4.2 | Validitet.....  | 31 |
| 4.5   | Metode for analyse .....  | 33 |
| 4.5.1 | Sammenligning av gjennomsnitt.....  | 33 |
| 4.5.2 | Regresjonsanalyse .....   | 33 |
| 4.5.3 | Forutsetninger for regresjonsanalyse .....  | 34 |
| 4.5.4 | Sjekk av forutsetningene for regresjonsanalyse .....  | 34 |
| 4.6   | Modell for medierende variabler .....   | 36 |
| 5     | Resultater.....   | 38 |
| 5.1   | Deskriptiv statistikk.....  | 38 |
| 5.1.1 | Bankenes viktigste mål med tjenesteinnovasjon.....  | 38 |
| 5.1.2 | Inspirasjon til tjenesteinnovasjon .....  | 38 |
| 5.1.3 | Forskjeller på de ulike bankene.....  | 40 |
| 5.2   | Hypotesetesting av teoretisk modell for oppgaven.....   | 42 |
| 5.2.1 | Evaluering av regresjonsmodellen .....  | 42 |
| 5.2.2 | Evaluering av variablene .....  | 42 |
| 5.3   | Tolkning av mediering.....  | 44 |
| 5.4   | Funn fra personlig intervju i alliansebank .....  | 46 |
| 5.4.1 | Tjenesteinnovasjon i banken .....   | 46 |
| 5.4.2 | Forskjeller på bankene i alliansen og i sektoren som helhet .....   | 47 |
| 5.4.3 | Sosiale medier knyttet opp mot tjenesteinnovasjon .....   | 47 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6     | Oppsummering og diskusjon.....   | 49 |
| 6.1   | Hvor gode er banksektoren i Norge på tjenesteinnovasjonsstrategi sett opp mot perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder i rammeverket balansert målstyring? ..... | 49 |
| 6.1.1 | Forskjeller på størrelse og alliansebanker .....   | 49 |
| 6.1.2 | Sammenhengen mellom de interne perspektivene læring og vekst og interne prosesser med grad av tjenesteinnovasjon.....  | 50 |
| 6.1.3 | Sammenheng mellom kundeperspektivet og grad av tjenesteinnovasjon .....  | 51 |
| 6.2   | Hvordan påvirker bruk av sosiale medier graden av tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren? .....  | 52 |
| 6.2.1 | Sosiale medier forbedrer grad av tjenesteinnovasjon gjennom læring og vekst, interne prosesser og kundeperspektivet.....   | 52 |
| 6.2.2 | Bruk av sosiale medier og grad av tjenesteinnovasjon .....   | 54 |
| 6.3   | Diskusjon angående kvaliteten på oppgaven og forslag for videre forskning.....   | 55 |
| 6.4   | Etiske retningslinjer .....  | 57 |
| 6.5   | Implikasjoner for ledere.....  | 57 |
|       | Vedlegg 1: Reliabilitetsjekk av skalaene benyttet i spørreundersøkelsen.....   | 62 |
|       | Vedlegg 2: Intervjuguide.....  | 65 |

## Liste over tabeller

|  |    |
|--|----|
| Tabell 4.1 a Forskjeller mellom populasjon og utvalg.....                          | 24 |
| Tabell 4.1 b Beskrivelse av utvalget .....   | 26 |
| Tabell 4.4.1 Korrelasjonsmatrise.....  | 31 |
| Tabell 5.1.1 Bankenes 3 viktigste mål med tjenesteinnovasjon.....                  | 38 |
| Tabell 5.1.2 Bankenes inspirasjon til tjenesteinnovasjon .....                     | 39 |
| Tabell 5.1.3 a ANOVA - sammenligning av bankene basert på forvaltningskapital..... | 39 |
| Tabell 5.1.3 b ANOVA - sammenligning av bankene basert på antall ansatte.....      | 41 |
| Tabell 5.2.1 Resultater av regresjonsanalyse .....                                 | 44 |
| Tabell 5.3 Analyse av medierende variabler .....                                   | 45 |

## Liste over figurer

|  |    |
|--|----|
| Figur 3.3 Verditilbudet.....                 | 11 |
| Figur 3.3.3 "The Generic Value Model" .....  | 12 |
| Figur 3.6 Teoretisk modell for oppgaven..... | 22 |



# 1 Introduksjon

## 1.1 Viktigheten av tjenesteinnovasjon

For å forklare viktigheten av innovasjon innleder Sawhney et al. (2006) med at mange ledere nå ser på innovasjon som nødvendig for å oppnå suksess. I flere av verdens ledende virksomheter bygges konkurransefordeler på innovasjonsevne. Administrerende direktør i General Electric Co. har en tro på at innovasjon er sentral for suksessen av virksomheten og den eneste grunnen til å investere i dens fremtid. Derfor har han startet rundt 100 prosjekter som skal skape vekst gjennom innovasjon. Microsofts administrerende direktør, Steve Ballmer, har konstatert at innovasjon er den eneste måten Microsoft kan holde kundene fornøyde og konkurrentene på avstand (Sawhney et al. 2006).

Ifølge Sawhney et al. (2006) har mange virksomheter et smalt syn på innovasjon og er ikke helt fortrolig med begrepet. De ser kanskje innovasjon synonymt med produktutvikling eller tradisjonell forskning og utvikling. Men en slik tankegang kan føre til en systematisk nedbryting av konkurransefortrinn, noe som kan føre til at mange virksomheter innen en sektor blir mer like hverandre over tid (Sawhney et al. 2006). Benchmarking, som betyr å sammenligne seg med konkurrenter, kan føre til at beste praksis blir kopiert. Dette kan igjen føre til at de fleste virksomheter i en sektor etter hvert satser på de samme kundene med det samme tilbudet og samme ressurser og kapasitet. Dermed vil bedrifter som ser for snevert på innovasjon bli skjermet for muligheter og dermed bli sårbare for konkurrenter med et videre perspektiv (Sawhney et al. 2006).

Innovasjon generelt består i å skape noe nytt. Man kan skape både nye produkter og tjenester, men forskjellen mellom produkter og tjenester er stor. Det er viktig å skille mellom disse begrepene for å hindre et for snevert syn på innovasjon. Bool (2006) forklarer forskjellen mellom produkter og tjenester ved at man kan eie og telle opp antall håndfaste produkter, men tjenester er mer uhåndgripelig og kan ikke eies. Tjenester utføres på stedet, enten av en medarbeider i en virksomhet, eller en tilrettelagt tjeneste som kunden kan utføre selv (Bool 2006). Utvikling av tjenester kan omtales som tjenesteinnovasjon og er ifølge Dörner et al. (2011) blitt essensielt for å oppnå konkurransefortrinn. Tjenesteinnovasjon dreier seg ikke så mye om selve sluttproduktet, men heller med støtte, utvikling og levering av tjenester, et område som nå er selve livnæringen til vår tids utviklede økonomi (Paton & McLaughlin 2008). Vi har gått fra et industribasert samfunn som produserer produkter til et tjenestebasert

samfunn som tilbyr tjenester. Tjenestesektoren utgjorde allerede i 2007 over 70 % av verdiskapning og sysselsetting i OECD-landene (Furseth 2008). Derfor er det viktig å se på tjenesteinnovasjon for å stadig utvikle og forbedre den stadig økende tjenestesektoren.

Tjenesteinnovasjon har blitt viktigere og oppnådd større interesse ettersom tjenestesektoren har økt til å utgjøre størstedelen av sysselsetting og økonomisk vekst i de fleste land. Tjenesteinnovasjon er ikke bare blitt viktig på grunn av den økonomiske viktigheten av tjenestesektoren, men tjenesteinnovasjon kan også påvirke alle andre sektorer ettersom tilbudet av tjenester også øker i produksjonsbedrifter (Miles 2005).

Tjenesteinnovasjon har som mål å forbedre eksisterende tjenestesystemer, skape nye verditilbud, skape helt nye tjenestesystemer eller en kombinasjon av eksisterende tjenesteelementer. Ofte kan radikale endringer slik som et helt nytt tjenestesystem skape nye kunder. Eksempler på generell tjenesteinnovasjon er elektronisk levering av selvangivelse, e-handel, nedlasting av musikk, strekkoder og leasing.

## **1.2 Rollen til sosiale medier i tjenesteinnovasjon**

Ifølge Bettencourt (2010) er hemmeligheten bak tjenesteinnovasjon å skifte fokuset vekk fra selve tjenesteløsningen og tilbake til kunden. Istedenfor å spørre seg "Hvordan har vår virksomhet det?" bør man spørre "Hvordan har kunden det?". For å oppnå dette fokuset må virksomheter se nærmere på kundenes behov og kundenes definisjon av verdi. Man må fokusere på arbeidet kunden prøver å gjennomføre ved bruk av tjenestene og også se på hvordan kundene måler verdien og suksessen av arbeidet de utførte (Bettencourt 2010). For å oppnå dette må virksomhetene kommunisere med kundene. Gjennom kommunikasjon kan man få vite kundenes behov og man kan få tilbakemeldinger etter kundene har prøvd nye tjenester. Tjenesteinnovasjon har typisk oppstått som svar til endringer i kundebehov eller nye tilgjengelige leveringsmåter (Johnson et al. 2011). Ettlíe og Rosenthal (2011) konkluderer med at kundenes stemme og viktigheten av å tilfredsstille kundenes behov for egenskaper ved både produkter og tjenester er svært viktig for utviklingsprosessen. Tjenestesektoren kan være ulik andre sektorer i *hvordan* de involverer kundene i utviklingsprosessen, og dette behøver ytterligere forskning (Ettlíe & Rosenthal 2011).

Sosiale medier har endret måten vi kommuniserer på og kan være svaret på hvordan man involverer kunder i utviklingsprosessen. De nye mulighetene som kommer gjennom delingen av kunnskap i sosiale medier kan brukes for å utvikle nye tjenester og å forbedre aktiviteter innen tjenesteinnovasjon. Hoyer et al. (2010) diskuterer at interaksjonen med kundene er

enklere å innhente og kvantifisere når man har det registrert svart på hvitt i ulike sosiale medier. Virksomheter kan bruke sosiale medier for å motta nøyaktig input fra mange ulike kunder til betydelig lavere utgifter enn gjennom mange andre metoder. Man kan også vise et konsept til kundene tidlig i utviklingsfasen for å få deres tilbakemeldinger før man setter i gang utviklingen for fullt. På denne måten kan man redusere tid, utgifter og risikoen for å mislykkes. I tillegg til input og hjelp fra kundene i utvikling og forbedring av nye tjenester, kan man bruke sosiale medier aktivt for å skape interesse og bevissthet rundt nye tjenester (Hoyer et al. 2010). Dermed kan man bruke sosiale nettverk og medier for å få innspill fra kunder for å øke kundelojalitet og kundelønnsomhet uten høye kostnader. Bruk av sosiale medier kan dermed være en viktig suksessfaktor for å oppnå tjenesteinnovasjon.

### **1.3 Behov for en klar strategi for tjenesteinnovasjon**

Den økende kvaliteten på kommunikasjon og bruken av IT-støttede sosiale nettverk kan føre til en forandring i hvordan virksomheter utvikler tjenester. Dörner et al. (2011) konkluderer med at det er behov for en strukturert og systematisk prosess for å sikre at viktige oppgaver utføres til riktig tid. Virksomheter som har en strukturert prosess og analyserer tjenestene kan redusere utviklingskostnader og øke kvaliteten på tjenester. De virksomhetene som har mest suksess med utviklingen av nye tjenester over tid er de som har en klar strategi for de nye tjenestene (John & Storey 1998). Ifølge Kaplan (2003), en av skaperne av rammeverket balansert målstyring, må organisasjoner være innovative for å opprettholde konkurransefortrinn. De som er dyktige på tjenesteinnovasjon vil ende opp som industriens ledere, og derfor bør innovasjon være en del av enhver organisasjons strategi (Kaplan 2003). Denne oppgaven vil bruke noe av tankegangen bak styringsverktøyet balansert målstyring for og kartlegge hvor gode norske banker er på tjenesteinnovasjon. Kartleggingen kan bidra til å se hvor videre fokus bør settes for å bli bedre på tjenesteinnovasjon. Ifølge Kaplan (2003) vil innovasjon være nærmest umulig om man ikke har kunnskap om naturen og teknologien bak produkter og tjenester samtidig som de ansatte samarbeider og kan ha en kultur for å dele erfaringer på tvers av avdelinger. Innovasjon må også ledes aktivt og man må ha gode interne prosesser for å bli gode på innovasjon. Videre er det viktig å ta vare på de eksisterende kundene og også åpne for nye segmenter slik at man oppnår høyere verdi for kundene og når de finansielle målene til organisasjonen (Kaplan 2003). Denne oppgaven kan dermed hjelpe tjenestevirksomheter som ønsker en vellykket implementering av tjenesteinnovasjonsstrategi virksomheten.

Den økte betydningen av tjenester i Norge vises tydelig ved å se på forbruksmønsteret til private husholdninger over de siste femti årene. Nødvendighetsprodukter slik som klær og mat er fallende mens tjenester har økende betydning. Mange tjenesteytende næringer har hatt en naturlig beskyttelse mot internasjonal konkurranse på grunn av tjenestens natur fordi den ofte må forbrukes på stedet. Utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi visker ut de geografiske grensene, og dette kan bidra til økt konkurranse innen for eksempel bank, forsikring og konsulenttjenester (NOU 2003: 12).

#### **1.4 Tjenesteinnovasjon i banksektoren**

Norske sparebanker er et godt eksempel på en bransje som stadig må gjennom endringer på grunn av krav fra sine eksterne omgivelser. Det globale markedet, krav, retningslinjer og nye reguleringer vil prege bankene i økende grad fremover. Både som følge av finanskrisen og økende konkurranse vil det bli vanskeligere for bankene i fremtiden (Jansrud & Holter 2011). Teknologien endrer seg meget raskt og konkurransen i markedet øker, noe som igjen fører til økende krav fra kunder om mer lettvinde og raske løsninger (Storey & Kelly 2001). For å komme best ut av disse utfordringene behøver banksektoren spesielt mer tjenesteinnovasjon, og mange banker satser allerede mer på dette området. Av denne grunn er banksektoren valgt ut som utvalg for denne oppgaven.

Det er bankens kunder som benytter seg av bankens tjenester og mange nye ideer kan befinne seg blant kundene. Det kan være en stor fordel å opprette en god kommunikasjon med kundene for å få innspill til tjenesteinnovasjon, noe som igjen kan øke profitt gjennom fornøyde kunder. Ifølge en ny studie av konsultantselskapet Bearingpoint er bruk av sosiale medier en trend som alle banker nå må tilpasse seg. Spesielt på grunn av den nye digitale generasjonen som er et viktig markedssegment. Bruk av sosiale medier vil påvirke hverdagen vår i stor grad og en innsats av bankene må gjøres på dette området for å sikre en konkurransemessig fordel (Bearingpoint 2011). En del av oppgaven vil derfor se nærmere på forholdet mellom bruk av sosiale medier og tjenesteinnovasjon i banksektoren i Norge.

#### **1.5 Oppgavens bidrag**

Storey og Kelly (2001) mener at tjenestevirksomheter må satse på kontinuerlig innovasjon for å strebe etter nye ideer siden økende konkurranse, mer sofistikerte kunder og mulig fremtidig global konkurranse gjør at man ikke kan satse på å overleve kun på bakgrunn av tidligere suksess. Som resultat av dette tar mange tjenestevirksomheter utviklingen av nye tjenester mer seriøst. Det er vanskeligere å evaluere ytelse i tjenestevirksomheter på grunn av at

tjenester er mindre håndfaste og kvantifiserbare enn produkter. Noen tjenestevirksomheter vil ikke engang prøve å måle ytelsen og lønnsomheten av tjenesteinnovasjoner. Ved å binde tjenesteinnovasjonsstrategi opp mot balansert målstyring kan det hjelpe virksomheter i denne målingen, noe som igjen kan forbedre tjenesteinnovasjonskapasiteten (Storey & Kelly 2001). Denne oppgaven vil kartlegge hvor gode bankene i Norge er på tjenesteinnovasjonsstrategi sett opp mot tre av de fire perspektivene i balansert målstyring; kunder, interne prosesser og læring og vekst. Denne oppgaven kan derfor bidra til å sette fokus på hvilke områder det kan gjøres forbedringer og hvilke områder bankene er gode på allerede ved å binde tjenesteinnovasjonsstrategi og balansert målstyring sammen. Dermed kan oppgaven bidra til å hjelpe tjenestevirksomheter i å oppnå suksess innen tjenesteinnovasjon og dermed øke sitt konkurransefortrinn i et marked hvor konkurranse stadig øker.

Samtidig vil det gjennom oppgaven sees nærmere på de norske bankenes bruk av sosiale medier, og om aktivt bruk av sosiale medier har noen påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon. Tidligere studier legger vekt på kunder som en viktig faktor for ideer og innovasjon (Enkel et al. 2005; Hoyer et al. 2010; Oliveira & von Hippel 2011), men få studier ser på å benytte kundene gjennom sosiale medier for å forbedre kultur, interne prosesser, kunde verdi og grad av tjenesteinnovasjon. Dermed vil denne oppgaven også kunne bidra til å sette fokus på et interessant område for videre forskning.

## **2 Forskningsspørsmål for oppgaven**

Rammeverket balansert målstyring blir benyttet i mange virksomheter fordi det ikke bare setter fokus på det finansielle, men også verdi for kunder, interne prosesser og læring og vekst internt i egen virksomhet. Ved å sette strategiske mål innen disse tre perspektivene kan man samlet nå virksomhetens overordnede mål og visjon. Denne oppgaven vil benytte disse ulike perspektivene for å måle hvor gode bankene er på tjenesteinnovasjon. Ved å måle innen ulike perspektiver kan man se om tjenesteinnovasjonsstrategi er bygd inn i kjernen av bankene, noe som kan være nyttig å se på for virksomheter som vil forbedre sin tjenesteinnovasjonsstrategi.

Hovedspørsmålet for denne oppgaven er dermed følgende:

**Hvor gode er banksektoren i Norge på tjenesteinnovasjonsstrategi sett opp mot perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder i rammeverket balansert målstyring?**

Oppgaven vil også se nærmere på sammenhengen mellom bruk av sosiale medier og grad av tjenesteinnovasjon. Bruk av sosiale medier er i stadig økning, både av enkeltpersoner og virksomheter. Oppgaven vil undersøke om banksektoren bruker sosiale medier i sin strategi for å forbedre tjenesteinnovasjonen gjennom å benytte kundenes forslag og tilbakemeldinger. Bruk av sosiale medier for å forstå og øke verdien for kunder kan også bidra til å forbedre perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder innen tjenesteinnovasjon.

Underspørsmål:

**Hvordan påvirker bruk av sosiale medier graden av tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren?**

### **3 Teoretisk bakgrunn**

#### **3.1 Tjenesteinnovasjon**

Innovasjon er å skape noe nytt som kan kommersialiseres. Man kan skape både nye produkter og tjenester, men det er viktig å skille mellom produktinnovasjon og tjenesteinnovasjon siden forskjellen på produkter og tjenester er stor. Spesielt i banksektoren kan det være vanskelig å skille mellom produkter og tjenester siden det er få håndfaste produkter. Tjenester innebærer en tjeneste som fysisk utføres av en medarbeider i banken eller er tilrettelagt slik at kunden kan utføre tjenesten selv. Man kan ikke eie en tjeneste, men produkter kan man telle opp som eiendeler (Bool 2006). Ser man det på denne måten vil produkter i en bank innebære lån, konti og selve bankkortet. Om man ønsker å benytte seg av beløp innestående på en konto blir en tjeneste utført når man benytter seg av kortet enten i minibank eller i butikk. Utvikling av tjenester kan omtales som tjenesteinnovasjon og er viktig å fokusere på for å oppnå varig konkurransefortrinn (Dörner et al. 2011).

Tjenesteinnovasjon kan defineres som å forbedre eksisterende tjenestesystemer, skape helt nye verditilbud, skape helt nye tjenestesystemer eller en kombinasjon av eksisterende tjenesteelementer (IfM & IBM 2008). I banksektoren er tjenesteinnovasjoner for eksempel kredittkort, minibanker, elektronisk chat med rådgivere, bruk av mobilbank og SMS-bank. Tjenesteinnovasjon kan også ifølge Chen (2011) være eksempelvis nye løsninger i brukergrensesnitt, nye distribusjonsmetoder, nye operasjonelle metoder i forsyningskjeden eller nye måter å organisere tjenester på. Tjenesteinnovasjon kan dermed øke verdien for kundene, eller øke verdien for egen organisasjon gjennom for eksempel økning av effektivitet eller besparte kostnader, noe som ofte forekommer samtidig. Tjenesteinnovasjon kan forbedre verdiskapningen i bedrifter og øke verdien for både kundene og aksjonærene. På grunn av utviklingen innen teknologi kan man også redusere kostnader i bedrifter ved å åpne for selvbetjening gjennom døgnåpne medier og steder slik som mobiltelefoner, nettløsere og kiosker (IfM & IBM 2008). Når det gjelder banksektoren kan mange kostnader kuttes, for eksempel ved at kundene i større grad benytter seg av selvbetjening slik som nettbank, fremfor å komme innom banken og dermed bruke både egen og bankens tid og ressurser. Slike selvbetjente teknologiske løsninger er også nøkkelen til å nå ut til det forholdsvis nye markedssegmentet den digitale generasjonen (Bearingpoint 2011). Dette er generasjonen som er vokst opp med internett, mobiltelefoner og andre digitale kanaler som kan benyttes hele døgnet. Dermed kan denne kundegruppen være tilkoblet en kanal til enhver tid og dermed

kreve mer av tjenester (Bearingpoint 2011). Ved å kommunisere med kunder som krever selvbetjening nå vil man også kunne forberede seg på en kanskje mer krevende og digital kundebase i fremtiden. Det å oppnå finansielle gode resultater er et overordnet mål for de fleste bedrifter, og dermed vil det å øke kundebasen med nye segmenter være et virkemiddel for å oppnå finansielle mål (Kaplan 2003). Dermed kan en god tjenesteinnovasjonsstrategi med kundeinvolvering kunne bidra til å redusere kostnader og å øke kundebasen, noe som fører til forbedring av finansielle resultater og et konkurransefortrinn.

### **3.2 Tjenesteinnovasjon og rammeverket balansert målstyring**

Hoff og Holving (2002) påpeker at Robert Kaplan og David Norton presenterte konseptet balansert målstyring i Harvard Business Review så tidlig som i 1992, og i ettertid er det blitt utviklet videre og tatt i bruk av mange virksomheter. Konseptet ble utviklet fordi styringsverktøyene som kun baserte seg på det finansielle ikke fanget opp kunnskap, kompetanse, innovasjon og verdi for kunder. Dette er områder som både da og nå er stadig viktigere for virksomheter. Ved hjelp av balansert målstyring fokuserer man på både finansielle og ikke-finansielle områder. Det er nødvendig å fokusere på flere områder enn rene kvantifiserbare økonomiske mål for og nå en virksomhets overordnede mål og visjon. Ved hjelp av balansert målstyring kan virksomhetenes utvikling vurderes ved å se på de fire perspektivene: det finansielle, kunder, interne prosesser og læring og vekst. Dette er områder som er viktigere enn noen gang for å skape varige konkurransefortrinn (Hoff & Holving 2002).

Ifølge Hoff og Holving (2002) utformer og implementerer virksomheter strategier for å nå sine kortsiktige og langsiktige mål. Balansert målstyring er et styringsverktøy som kan brukes for å gjøre virksomhetens strategi om til operative tiltak. Konseptet balansert målstyring kan hjelpe bedrifter i å gjennomføre sine strategier og nå sine mål gjennom en visuell, enkel fremstilling og klare kritiske suksessfaktorer og tilhørende styringsparametre. Det brukes visuelle strategiske kart og styringsparametere for de ulike målene man ønsker å nå. Dermed kan det settes i gang strategiske tiltak på grunnlag av få, men virkningsfulle styringsparametere, og på denne måten kan virksomheten enklere fokusere på de riktige oppgavene, og dermed lykkes i å nå sine mål (Hoff & Holving 2002).

Aas og Pedersen (2010) binder tjenesteinnovasjon og balansert målstyring sammen ved å påpeke at tjenesteinnovasjonslitteraturen identifiserer flere direkte effekter av tjenesteinnovasjon på virksomhetsnivåer. Tjenesteinnovasjon kan endre en virksomhets



interne kapasitet som resultat av læringseffekter. Tjenesteinnovasjon kan også endre virksomhetens interne prosesser ved eksempelvis å øke kapasiteten av tjenestetilbud. I tillegg kan forholdet til eiere og kunder endres ved økt kundetilfredshet og effekter på kundeverdi. Litteraturen viser også en påvirkning på innovative virksomheters konkurransefortrinn, og til sammen er alle disse potensielle effektene av tjenesteinnovasjon kausalt relatert til den finansielle prestasjonen til virksomheten (Aas & Pedersen 2010). Dette viser en sammenheng mellom innovasjon og de fire perspektivene i balansert målstyring, noe som også støttes av skaperne av balansert målstyring. Kaplan (2003) mener innovasjon må være en del av enhver virksomhets strategi. For å se viktigheten av innovasjon foreslår Kaplan å sette innovasjon som et eget strategisk tema og sette ulike strategiske mål innenfor hvert av de fire perspektivene for å skape varig konkurransefortrinn gjennom kontinuerlig innovasjon. Innovasjon må ledes og dette kan gjøres ved å opprette egne interne prosesser for å skape både produkt- og tjenesteinnovasjon. Videre er det under perspektivet læring og vekst viktig å ha ansatte med kunnskap innen nødvendig teknologi og prosesser for nye tjenester. Det er viktig at de ansatte innehar kunnskap, men også at de klarer å jobbe sammen på tvers av avdelinger slik at kunnskapen deles. Her er også en innovasjonskultur viktig for å være kreativ og følge med slik at man kan ligge et skritt foran konkurrentene. Innen kundeperspektivet vil virksomhetene med suksessfull innovasjon kunne tilby kundene mer verdi og kundetilfredshet. Innovasjon vil også kunne utvide virksomhetens kundebase og tillate virksomheten konkurransefortrinn med å være tidlig ute på markedet. Videre fører de foregående perspektivene til sammen til bedre finansielle resultater innen det finansielle perspektivet (Kaplan 2003).

Denne kausale sammenhengen mellom de fire perspektivene under rammeverket balansert målstyring kan dermed knyttes til tjenesteinnovasjon. En virksomhet i kontinuerlig læring og utvikling med kultur for innovasjon vil kunne få bedre interne prosesser for innovasjon. Gode interne prosesser kan føre til suksess innen tjenesteinnovasjon, noe som kan ha effekt på kundetilfredshet, kundeverdi og konkurransefortrinn som er viktig innenfor kundeperspektivet. Fornøyde kunder og konkurransefortrinn kan igjen gi bedre finansielle resultater. Sammen bidrar måloppnåelse innen de foregående perspektivene til gode finansielle resultater og konkurransefortrinn. Derfor kan de fire perspektivene i rammeverket balansert målstyring benyttes for å måle hvor gode norske banker er på tjenesteinnovasjon innen de fire perspektivene: *det finansielle, kunder, interne prosesser og læring og vekst.*

Oppgaven vil måle perspektivene kunder, interne prosesser og læring og vekst empirisk, og det finansielle perspektivet vil baseres på teori.

### **3.3 De fire perspektivene i balansert målstyring**

#### **3.3.1 Det finansielle perspektivet**

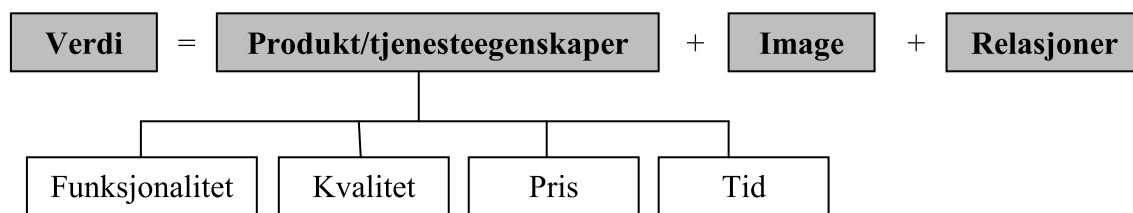
Hoff (2009) beskriver det finansielle perspektivet som en representasjon av virksomhetens langsiktige mål og det søkes etter å skape størst mulig verdi for eierne. Gode finansielle resultater er nødvendige for enhver virksomhet. Målene i de andre perspektivene vil i en årsaks-/virkningssammenheng vise hvordan de bidrar til å oppnå de finansielle målene. Man vil ikke automatisk nå de finansielle målene ved å oppnå delmålene i de andre perspektivene, men man vil være på god vei. De finansielle målene representerer også de finansielle konsekvensene av strategien og kan dermed gi en indikasjon på hvordan man burde allokere ressurser for å oppnå best mulig finansielle resultater (Hoff 2009).

Når man setter det finansielle perspektivet opp mot tjenesteinnovasjon er dette en sammenheng som ikke er testet empirisk i oppgaven, men er støttet i eksisterende teori og vil derfor vises som en del av den teoretiske oppbyggingen for oppgaven i figur 3.6 som en stiplet linje. Det er gjort såpass mye forskning på forholdet mellom innovasjon og en virksomhets prestasjoner at de fleste innovasjonsforskere er enige om at innovasjon er en sterk forklarende faktor for forskjellen i prestasjon mellom virksomheter (Fagerberg 2005). Denne sammenhengen er ofte forsket på i sammenheng med produktinnovasjon, og innovasjoner relatert til tjenester har fått mindre oppmerksomhet. Tjenesteinnovasjon er komplekst og ressurskrevende, men har potensielle finansielle fordeler for både tjeneste- og produksjonsbedrifter på lang sikt (Aas 2011). Effektene av tjenesteinnovasjon er mer kvalitative og mindre håndfaste enn produktinnovasjon, men tjenesteinnovasjon kan ofte bidra til kundetilfredshet og lojalitet fremfor finansielle prestasjoner på kort sikt. Dette vil igjen øke salg og tjenesteinnovasjon vil dermed kunne forbedre finansielle prestasjoner på lang sikt (Aas & Pedersen 2010).

Denne sammenhengen kan altså gå over lengre tid og var derfor vanskelig å teste empirisk i denne oppgaven med begrenset tid og ressurser. Sammenhengen er allikevel viktig, og en viktig del av rammeverket balansert målstyring. Siden eksisterende forskning bekrefter sammenhengen mellom tjenesteinnovasjon og finansielle resultater tas dette med i den teoretiske oppbyggingen av oppgaven.

### 3.3.2 Kundeperspektivet

En virksomhet er avhengig av fornøyde kunder for å nå sine finansielle mål. Gjennom dette perspektivet kan virksomheter måle hvor mye verdi de skaper for sine kunder og hvor tilfreds kundene er med deres virksomhet og tjenester. Nøkkelen til å forstå hva som driver kundene er å forstå virksomhetenes verditilbud. Verditablet er presentert i figur 3.3.3 under og kan defineres som egenskapene virksomheten leverer gjennom sine produkter og tjenester for å skape tilfredshet og lojalitet i et gitt markedssegment. Verditablet bør kommunisere hva virksomheten gjør *bedre* eller *annerledes* enn sine konkurrenter (Kaplan & Norton 2004).



Figur 3.3. Verditablet ("The Customer Value Proposition") (Hoff & Holving 2002)

**Produkt/tjenesteegenskaper** er de identifiserbare egenskapene til produktet/tjenesten og inkluderer funksjonalitet, kvalitet, pris og leveringstid.

**Image** vil si de mer usynlige egenskapene som tiltrekker kunder. Merkevarer eller det å fremstå som spesielt innovative er eksempler på et oppbygd image som gjør at kunder velger en virksomhet over andre.

**Relasjoner** dreier seg om relasjonene mellom virksomheten og dens leverandører og kunder. Relasjoner er spesielt viktig for tjenestevirksomheter siden forbruket av tjenester ofte skjer når den produseres og kan variere fra gang til gang. I slike tilfeller vil kvaliteten på tjenesten og måten den utføres på påvirke verditablet og kundetilfredsheten i stor grad. Når det gjelder tjenester hvor de ansatte i en virksomhet utfører tjenester i møte med kunden har de ansattes kvalitet og atferd mye å si for kundeopplevelsen.

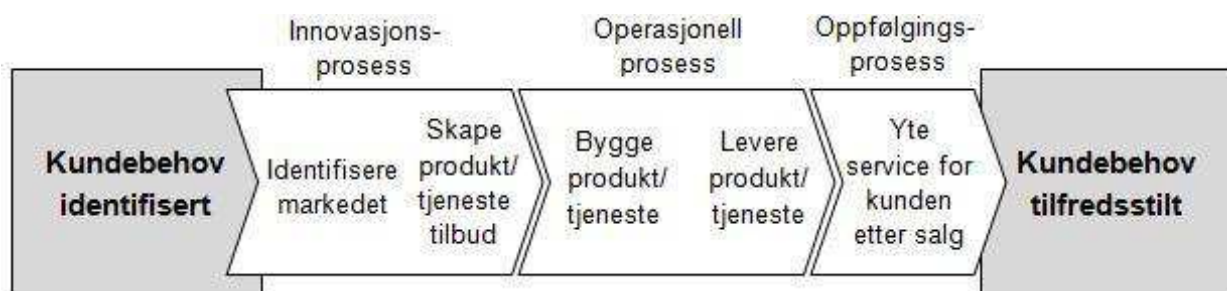
Måloppnåelse innen kundeperspektivet kan føre til kundetilfredshet, kundelojalitet, nye kunder, kundelønnsomhet og økt markedsandel. Disse vanlige utfallene kan også sees i en årsaks-/virkningssammenheng. Kundetilfredshet fører normalt til kundelojalitet, og gjennom positiv ordspredning kan det føre til nye kunder. Når man holder på eksisterende kunder og i tillegg øker antall nye kunder øker markedsandelen. Til sammen vil dette kunne føre til

kundelønnsomhet, spesielt siden det koster mindre å ta vare på eksisterende kunder enn å skape nye kunder. Man kan ikke tilfredsstille alle kunder samtidig, men må fokusere på ulike markedssegmenter (Kaplan & Norton 2004).

Når man ser på kundeperspektivet sammen med innovasjon er vanlige målinger av oppnåelse for eksempel kundetilfredshet med nye egenskaper, antallet produkter/tjenester som er først ute på markedet, ledetid over konkurrentene og antallet verdiskapende tjenester (Kaplan 2003). Disse ulike typene mål av oppnåelse er benyttet som inspirasjon til påstander i spørreundersøkelsen i denne oppgaven, men fokuset er mer på tjenesteinnovasjon. Dette gir en kobling mellom balansert målstyring og spørreundersøkelsen, noe som gjør at man kan si noe mer om sammenhengen mellom hvor gode bankene er innen kundeperspektivet og hvor gode de er på tjenesteinnovasjon.

### 3.3.3 Perspektivet interne prosesser

Målene under det finansielle perspektivet beskriver de økonomiske konsekvensene av en vellykket strategi og målene under kundeperspektivet beskriver verditilbudet og målgruppe. Når målene innen disse perspektivene er klare kan målene innen interne prosesser og læring og vekst så beskrive hvordan strategien skal gjennomføres (Kaplan & Norton 2004). Enhver virksomhet har en kombinasjon av prosesser som utgjør en verdi for kundene. Kaplan og Norton foreslår å bruke "The Generic Value Model" som er en intern verdikjede for å forberede interne prosesser slik at man kan nå målene innen kundeperspektivet og det finansielle perspektivet. Modellen inkluderer de tre kritiske prosessene innovasjon, operasjonelt og oppfølging (Kaplan & Norton 1996).



Figur 3.3.3 The Generic Value Model (Oversatt fra Kaplan & Norton 1996, s 96)

I innovasjonsprosessen må man undersøke kundenes behov for og utvikle produkter og tjenester som kan møte behovene. Den operasjonelle prosessen er den hvor produktet/tjenesten leveres til kunden. Denne prosessen har tradisjonelt vært en virksomhets største fokusområde. Denne prosessen er fortsatt viktig, men alle prosessene samlet må til for

å nå finansielle mål og mål innen kundeperspektivet. Det tredje store steget i den interne verdikjeden er å betjene kunden i etterkant av det opprinnelige salget av produktet eller tjenesten (Kaplan & Norton 1996).

Siden temaet for denne oppgaven er tjenesteinnovasjon vil det videre fokuseres mest på innovasjonsprosessen. Dette er en kritisk intern prosess. Det å ha gode interne prosesser innen innovasjon er viktigere enn dag-til-dag operasjonsprosesser som tradisjonelt har vært det største fokuset. Mye av grunnen til dette er besparelsen av kostnader. Kostnader tilknyttet innovasjon oppstår som oftest i forsknings- og utviklingsstadiene. For å hindre unødvendige kostnader er gode interne prosesser nødvendig slik at man vet hva man skal satse på og hvordan man utvikler nye tjenester på riktig måte. På grunn av viktigheten av denne prosessen kan ofte rammeverket balansert målstyring endres slik at innovasjonsprosesser legges til som et eget perspektiv (Kaplan & Norton 1996).

### **3.3.4 Perspektivet læring og vekst**

Det siste perspektivet går ut på hvordan en virksomhet stadig kan forbedre, lære og skape verdi. En infrastruktur må opprettes slik at virksomheter kan skape vekst og forbedring på lang sikt. Det er viktig å forstå sine omgivelser og være lærende for å lykkes i markeder med konkurranse. En lærende organisasjon må fokusere på egen kunnskap og kompetanse (Hoff & Holving 2002).

For å utvikle og lansere nye tjenester er det viktig å ha et rammeverk i bakgrunnen. Rammeverket kan også bidra til økning i produktivitet og effektivitet gjennom innovasjon, fornyelse og læring. Virksomhetens evne til å være innovativ, forbedre og lære kan knyttes opp mot virksomhetens verdi. Det er bare gjennom å øke verdien for kunder, evnen til å lansere nye tjenester og forbedre eksisterende operative prosesser at en virksomhet kan vokse gjennom nye markeder og øke sine inntekter.

Niven (2005) foreslår en måte å forenkle arbeidet med å opprette mål innen læring og vekst ved å dele perspektivet inn i tre beslektede, men samtidig forskjellige dimensjoner.

Humankapital omfatter kunnskapen og mulighetene som virksomhetens ansatte samlet har for å virkeliggjøre strategien. Informasjonskapitalen er systemene og informasjonsinfrastrukturen som er nødvendig for å støtte virkeliggjøringen av strategien. Den tredje dimensjonen er organisasjonskapital og er en mer usynlig, uhåndfast kapital slik som kultur, lederskap og evnen til endringer (Niven 2005).

### 3.4 Sosiale medier

Ifølge Krokan (2010) endrer teknologien samfunnet og hverdagen vår. Den endrer hvordan man forholder seg til andre på, hvordan man utfører oppgaver og gir muligheter samtidig som den skaper begrensninger. Konkurransereglene i samfunnet endres også siden tradisjonelle produkter og tjenester blir digitale, og dette fører til at man må endre konkurransestrategi. Nye forretningsmodeller og metoder for å utvikle digitale tjenester krever en ny måte å tenke på (Krokan 2010).

Bruken av internett og sosiale medier er i stadig vekst. Tidligere har man sett styrken av ”positiv ordspredning” om virksomheter, tjenester og produkter ved at ordet sprer seg naturlig til venner og venners venner. Nå når så mange er samlet i de samme interaktive mediene er denne spredningen av meninger og opplevelser mye enklere. Verden over var det i utgangen av 2011 750 millioner brukere på Facebook (Alfonso 2011), og av disse er det i 2012 hele 2 627 700 brukere i Norge (*Norske brukere i sosiale medier* 2012). Bruker antallet vokser stadig og dette viser det store omfanget av sosiale medier. I tillegg til Facebook som er en av mange sosiale nettverkssider finner man blogger, Twitter, Wikipedia, YouTube osv.

Ifølge Kaplan og Haenlein (2010) er mange virksomheter ikke komfortable med at kundene har muligheten til å snakke så fritt med hverandre og at det vises for alle andre brukere. Dette er fordi virksomheten selv ikke har full kontroll over all tilgjengelig informasjon. Når man bruker en søkemotor på internett kan det dukke opp mange ulike treff, alt fra virksomhetens hjemmeside til advarsler om produkter og tester eller forbrukeromtaler (Kaplan & Haenlein 2010). Flere og flere benytter internett når de søker etter informasjon om produkter, tjenester og virksomheter. Derfor er det bedre om virksomhetene selv prøver å være tilstede slik at man kan kontrollere deler av informasjonsstrømmen som finnes på internett. Sosiale medier er plattformer hvor brukere kan dele informasjon. Siden flere og flere brukere samles i slike sosiale medier kan det være viktige for virksomheter å være tilstede her også (Kaplan & Haenlein 2010).

Det er mange sosiale medier å velge mellom, og man rekker ikke å være en del av alle samtidig. Dermed er det viktig å velge riktig, og å være aktive i de mediene man velger for å oppnå suksess. Hvilke sosiale medier som er riktig kommer an på virksomheten og målgruppen (Kaplan & Haenlein 2010). I Norge er Facebook og Twitter mye brukt av norske virksomheter, og siden disse mediene også har mange brukere i flere forskjellige markedssegmenter kan det være hensiktsmessig for bankene å velge enten både Facebook og

Twitter, eller i alle fall en av dem. Det bør imidlertid tenkes igjennom at disse sosiale mediene viser brukernes kommentarer uten noen form for sensurering. Om man velger flere medier bør man også tenke på at man har samme budskap i de ulike mediene. Man må ikke forvirre brukere med å gi varierende informasjon, siden man er tilstede i de sosiale mediene blant annet for å redusere usikkerhet rundt virksomheten (Kaplan & Haenlein 2010).

Når en virksomhet er tilstede i sosiale medier er det ikke bare viktig å være tilstede, men man bør også være aktive og benytte sjansene som kan åpne seg. Dersom et bilde eller et videoklipp tilknyttet virksomheten eller dens produkter eller tjenester blir populære, kan dette benyttes som reklame med lave kostnader og stor påvirkning som kan føre til økt salg eller økt tilstrøm av kunder (Kaplan & Haenlein 2010).

Kaplan og Haenlein (2010) diskuterer hvordan sosiale medier gir virksomheter muligheten til direkte kontakt med kundene til lave kostnader og høyere grad av effektivitet enn andre mer tradisjonelle kommunikasjonsverktøy. Dermed er bruk av sosiale medier ikke bare relevant for store internasjonale virksomheter, men også for små, mellomstore virksomheter så vel som frivillige organisasjoner og regjeringskontorer. Det å starte aktivt med bruk av sosiale medier for en virksomhet er ikke nødvendigvis enkelt og innebærer nye måter å tenke på, men den potensielle profitten kan være betydelig (Kaplan & Haenlein 2010). Et eksempel på dette er det internasjonale selskapet Dell, som hevder at deres bruk av Twitter har generert 1 millioner dollar i økte inntekter (Kaplan & Haenlein 2010).

Man kan også bruke sosiale medier aktivt for å skape interesse og bevissthet rundt nye tjenester (Hoyer et al. 2010). Krokan (2010) påpeker at siden det er så mange brukere i sosiale medier kan virksomheter dele informasjon på sosiale medier slik at det når ut til mange og det er enkelt å finne for kunder. Ved ulike banktjenester som for eksempel nettbank, er det først og fremst selve bruken av nettbanken som er den viktige tjenesten, men informasjon om nettbanken er også nødvendig for å finne frem til hvilke muligheter man har og hvordan man kan bruke nettbanken. Noen produkter og tjenester krever mer av denne ekstra informasjonen enn andre. Ved slike tilfeller kan man bruke informasjon til å differensiere mellom leverandørene og produktene/tjenestene. Når i tillegg informasjonsdelen digitaliseres kan man øke informasjonen ved å bygge ut med lenker til tester, brukerveiledninger, filmer, forbrukeromtaler etc. Her kan merkevare spille inn som en viktig faktor og merkevare kan også utvikles gjennom digitale medier (Krokan 2010).

### **3.5 Utvikling av hypoteser**

I dette kapitlet vil det utarbeides hypoteser basert på teori. Hypotesene vil besvares med bakgrunn i teori og datainnsamling. I tillegg til å måle graden av tjenesteinnovasjon i banksektoren vil denne oppgaven bruke de tre av de fire perspektivene innen balansert målstyring for å se hvor gode bankene i Norge er på tjenesteinnovasjon innen hvert av perspektivene. Man vil altså kunne se om det å ha fokus på tjenesteinnovasjon innen de ulike perspektivene kan påvirke grad av tjenesteinnovasjon. Virksomheter bør ha tjenesteinnovasjon innarbeidet i sin kultur (læring og vekst) og ha gode interne prosesser for å skape tjenesteinnovasjoner (interne prosesser) for være god nok internt til å utøve tjenesteinnovasjon. Samtidig må bankene se på kundenes behov og satse på kundetilfredshet (kunde perspektivet) for å bidra til å nå sine finansielle mål (det finansielle perspektivet). Videre vil hypoteser utformes innenfor de tre første perspektivene; læring og vekst, interne prosesser og kunder. Det vil også utformes hypoteser under temaet sosiale medier for å se om aktivt bruk av sosiale medier kan påvirke tjenesteinnovasjon direkte, og også gjennom forbedring av perspektivene. Teoretisk modell for oppgaven vises i figur 3.6 i slutten av kapitlet.

#### **3.5.1 Tjenesteinnovasjon innen perspektivet læring og vekst**

En suksessfaktor for å lykkes med innovasjon er en god organisasjonskultur som støtter menneskelige prestasjoner og innovasjon. Det er vanskeligere for konkurrenter å imitere en god organisasjonskultur. Starbucks og Southwestern Airlines er eksempler på virksomheter som har investert mye i å bygge opp kulturer med mål i å oppnå et varig konkurransefortrinn (Berry et al. 2006).

I tillegg til å opparbeide en kultur som bygger en god humankapital, må virksomhetene som ønsker å utvide seg til nye markeder også skape en kultur for innovasjon. Kulturen bør innebære en atferd som er komfortabel med å ta risiko og dele tanker og forslag fritt med hvem som helst i virksomheten. De virksomhetene som klarer å bygge opp en slik kultur som verdsetter humankapital og innovasjon vil etter hvert se en strøm av forbedringer innad i virksomheten i tillegg til å vokse og oppnå lønnsomhet. Dersom man har kulturen innarbeidet kan man enklere se hvordan man kan slå konkurrentene i innovasjon (Berry et al. 2006). I enkelte sektorer som for eksempel banksektoren er tilbudene ofte like, og det er enklere å imitere hverandre. Derfor er det spesielt viktig med kontinuerlig innovasjon for å være foran konkurrentene i banksektoren.



Læring kan også være en betingelse for vellykket tjenesteinnovasjon. Både formell og uformell læring i en virksomhet kan føre til suksess. Dersom en virksomhet har en egen gruppe mennesker som arbeider med forskning og utvikling eller innovasjon er det ikke dermed bestemt at denne gruppen innehar all kunnskap de bør ha. Dermed kan intern kommunikasjon bidra til læring i en virksomhet ved at man lærer hverandre kunnskap på forskjellige nivå i virksomheten. De menneskene som behandler ekstern informasjon kan ha mye å lære innovasjonsgruppen om for eksempel konkurrenter og kundenes behov (Stevens & Dimitriadis 2005).

Med bakgrunn i denne teorien vil virksomheter som har en kultur for innovasjon og et klima hvor de ansatte ønsker å utvikle seg innen tjenesteinnovasjon kunne oppnå konkurransefortrinn gjennom nye tjenester. En hypotese utledes derfor om at bankene som er gode på tjenesteinnovasjon innen læring og vekst har høyere grad av tjenesteinnovasjon. Dette vil igjen kunne føre til bedre prestasjon og konkurransefortrinn, noe som vises i den teoretiske modellen for oppgaven nederst i dette kapitlet.

H1: Bankene som har et godt læringsklima og en kultur for innovasjon vil ha en høyere grad av tjenesteinnovasjon.

### **3.5.2 Tjenesteinnovasjon innen perspektivet interne prosesser**

God kommunikasjon kan minske usikkerheten i en virksomhets interne prosesser ved nye tjenesteinnovasjoner. Det er mange usikkerheter ved utvikling av nye tjenester siden de ikke er like håndfaste som produkter. Spesielt utfordrende med tanke på usikkerhet er egne ressurser og kunder. Reduksjon av usikkerheten vedrørende egne ressurser kan øke kapasiteten av tjenestetilbud og forbedre kostnads- og konkurransesituasjonen. Ved å ha god intern kommunikasjon og prosesser for å kommunisere med kunder og videreføre kommunikasjonen internt mellom avdelinger vil denne usikkerheten reduseres, noe som igjen kan føre til bedre finansielle prestasjoner for tjenestene (Lievens & Moenaert 2000). Man bør ha noen i en virksomhet som kan samle inn, sile og oversette ekstern kommunikasjon til resten av virksomheten. Den eksterne informasjonen kan bidra til forbedring av beslutninger i utviklingsprosesser (Stevens & Dimitriadis 2005).

Oppbyggingen av egen virksomhet og virksomhetens interne prosesser kan være viktige faktorer for tjenesteinnovasjon. Eksempler på slike faktorer er sentralisering, interne ressurser innen teknologisk kunnskap, god innstilling til endring i ledelsen samt ekstern og intern

kommunikasjon (Damanpour 1991). Interne prosesser bør også måles slik at man kan forbedre prosessene (Storey & Kelly 2001).

Gode interne prosesser for tjenester og utvikling av tjenester kan føre til mer suksess med tjenesteinnovasjonen. Derfor utledes en hypotese om at bankene som har gode interne prosesser for tjenesteinnovasjon også har høyere grad av tjenesteinnovasjon.

H2: Bankene som har gode og strukturerte interne prosesser for å utvikle nye tjenester har en høyere grad av tjenesteinnovasjon.

### **3.5.3 Tjenesteinnovasjon innen kundeperspektivet**

De andre perspektivene innen balansert målstyring henger sterkt sammen med kundeperspektivet. For tjenestevirksomheter er det å lykkes med tjenester å legge til rette for at kundene får det de vil ha når de vil ha det. For å vinne over konkurrentene må man kunne tilby noe ekstra som gjør at man skiller seg ut fra konkurrentene. Dermed må virksomhetens kultur bidra til å sette kunden i fokus å handle etter kundenes behov. I tillegg til økende konkurranse i banksektoren møter bankene også utfordringer fra krevende kunder som nå behøver tjenester raskt, tilfredsstillende tilbakemeldinger og høy kvalitet. Dermed er det å øke verdien for kunden nøkkelen til å konkurrere effektivt. Tjenestevirksomheter kan nå dette ved å skape gode relasjoner internt og eksternt for å øke kvaliteten på tjenestene (Bearingpoint 2011). Finansvirksomheter slik som banker har spesielt økt deres kundeorientering og ønsker å kommunisere til kundene at de tilbyr bedre tjenester enn konkurrentene. Teknologi har ført til mange nye tjenester som er tilpasset bankenes kunder, men som også har fjernet mye direkte kontakt. Bankene fokuserer nå mer enn før på å være best på tilpassede tjenester for kundene (Dobni 2002).

Tjenester kan kjennetegnes ved at det ofte er en nær kontakt mellom kunde og tjenestetilbyder. Dermed kan kundeinteraksjonen være en suksessfaktor for tjenestevirksomheter i de sammenhengene hvor tjenesten tilbys direkte til kunden. Det er viktig å merke seg at i mange virksomheter, og spesielt i banksektoren, bidrar teknologi til å fjerne denne sammenhengen med tid og lokalisering mellom tjenestetilbyder og kunde (Hipp & Grupp 2005).

Kundenes stemme og viktigheten av å tilfredsstille kundenes behov når det gjelder både produkter og tjenester er uansett svært viktig for utviklingsprosessen. Bankene som fokuserer på kundenes behov og som ønsker å tilpasse sitt tjenestetilbud etter hva kundene ønsker vil

dermed kanskje være bedre på tjenesteinnovasjon. Derfor utledes en hypotese om at bankene som setter kundene i fokus ved tjenesteinnovasjon har en høyere grad av tjenesteinnovasjon.

H3: Bankene som tilpasser tjenesteinnovasjon etter kundenes behov og ønsker har en høyere grad av tjenesteinnovasjon.

#### **3.5.4 Sosiale medier forbedrer tjenesteinnovasjon gjennom perspektivene kunder, interne prosesser og læring og vekst**

Både utvikling innen teknologi og kommunikasjon har ført til store forandringer i industrier og organisasjoner. Kommunikasjon og informasjon kan deles raskt både innad i bedrifter og over landegrenser. Rask utvikling og innovasjon må nå oppnås for å opprettholde konkurransedyktighet (Craig & Douglas 1996). En måte å oppnå rask utvikling og innovasjon på kan være gjennom aktivt bruk av sosiale medier. Bruk av sosiale medier for kommunikasjon med kunder kan knyttes til perspektivene i rammeverket balansert målstyring når det gjelder å oppnå høyere grad av tjenesteinnovasjon.

Kundeintegrering er på god vei til å bli beste praksis (Enkel et al. 2005) siden kunder kan gi informasjon om deres behov, hjelpe med nye ideer og gi tilbakemeldinger på konsepter og prototyper (Bruce og Biemans i Enkel 2005). Dermed kan man bruke sosiale medier for å øke kundefokuset og kommunikasjonen med kundene i en virksomhet. Dette gjøres ved å bruke sosiale medier som en kanal for kommunikasjon, samarbeid, inspirasjon, tilbakemeldinger, markedsføring og innhenting av ideer fra kundene som bruker sosiale medier. Bruk av sosiale medier kan dermed påvirke måloppnåelse innen kundeperspektivet, og benytte førstehånds kunnskap om kundenes behov for å forbedre tjenesteinnovasjon.

Johnson et al. (2011) mener at innovasjon ofte drives av teknologi eller av kundebehov. Ved innovasjon som drives frem av teknologi er det teknologer og forskere som starter og driver innovasjonsprosessen. Denne måten å drive innovasjon frem på krever investering i forskning og utvikling, samt at man stoler på at utviklerne vet best. Et annet alternativ ifølge Johnson et al. (2011) er å se på hva kundene behøver og viktigheten av selve bruken av produktet/tjenesten. Her er kundene kilden til viktige innovasjoner. Dermed bør virksomheter først lytte til kundene siden det ikke alltid er sikkert at forskere og utviklere vet hva kundene behøver. Ofte er det de ledende brukerne som er de største kildene til innovasjon. Virksomheter bør utnytte denne muligheten og finne de ledende brukerne i deres markedssegment for deretter å la forskere og utviklere omgjøre deres ideer til kommersielle produkter eller tjenester som markedet kan bruke (Johnson et al. 2011).

Kundeperspektivet er nært tilknyttet interne prosesser gjennom bruk av sosiale medier ved at man oppretter egne prosesser for å se på kundens behov. På grunn av den uhåndfaste naturen til tjenester er det vanskelig å lagre, transportere og eksportere tjenester på samme måte som produserte produkter. Tjenester er av slik natur at de ofte produseres og forbrukes samtidig på et gitt tidspunkt. Kundeperspektivet og perspektivet interne prosesser kan dermed knyttes sammen fordi tjenester som oftest interaktive og involverer en stor grad av kontakt mellom tjenestetilbyder og kunden. Kunden kan dermed være delaktig i design, produksjon, levering, forbruk og andre faser av tjenesteaktiviteten. Tjenesteinnovasjon kan derfor fokusere på denne kundeinteraksjonen slik som produktinnovasjon fokuserer på produkttegenskaper (Miles 2005).

Ved å åpne for interaksjon med kundene gjennom sosiale medier kan dette forbedre alle fasene av utviklingsprosessen vist i verdimodellen tilknyttet perspektivet interne prosesser i figur 3.3.3. Sosiale medier kan benyttes for å identifisere markedet og hente inn ideer for tjenester som kan utvikles. Deretter kan kommunikasjonen med kundene gjennom sosiale medier kunne bidra til forslag for den operasjonelle prosessen, altså selve utviklingen. Etter tjenesten er utviklet og levert til kundene kan sosiale medier også benyttes som en kanal for oppfølging og videre service for kundene. Sosiale medier forbedrer også interne prosesser ved at man får denne direkte kommunikasjon med kundene registrert skriftlig uten bruk av store kostnader for å hente inn informasjonen (Hoyer et al. 2010).

For å sette i gang slike prosesser bør virksomheten også ha tjenesteinnovasjon innarbeidet i kulturen slik at de ansatte er endrings- og læringsvillige samt at de selv ser godene av tjenesteinnovasjon. Oppblomstringen av sosiale medier gjør kommunikasjonen med kundene enklere og bør omfavnes av virksomheter for å utnytte potensialet som finnes i disse kommunikasjonskanalene. Ved å benytte seg av kundene for å få innspill til innovasjon kan man åpne for et stort antall potensielle bidrag. Det er behov for nye metoder for å nå ut til den store massen av potensielle innovatører (Vähä et al. 2011). Noen av kundene kan med andre ord kunne bidra til bankens læring ved at det kan finnes mange kunnskapsrike innovatører blant kundene som er tilstede i sosiale medier. For å kunne utvikle seg og bli gode på innovasjon må man kommunisere og samarbeide på tvers av avdelinger og i tillegg med eksterne ideer og innspill (Kaplan 2003). Interaksjonen med kunder gjennom for eksempel

sosiale medier kan også bidra til å øke bankenes effektivitet gjennom blant annet en mer innovativ kultur og læringseffekter.

Med bakgrunn i teorien som er gjennomgått utledes følgende hypoteser.

H4: Aktivt bruk av sosiale medier bidrar til å forbedre bankenes kultur for tjenesteinnovasjon

H5: Aktivt bruk av sosiale medier forbedrer bankens interne prosesser for tjenesteinnovasjon

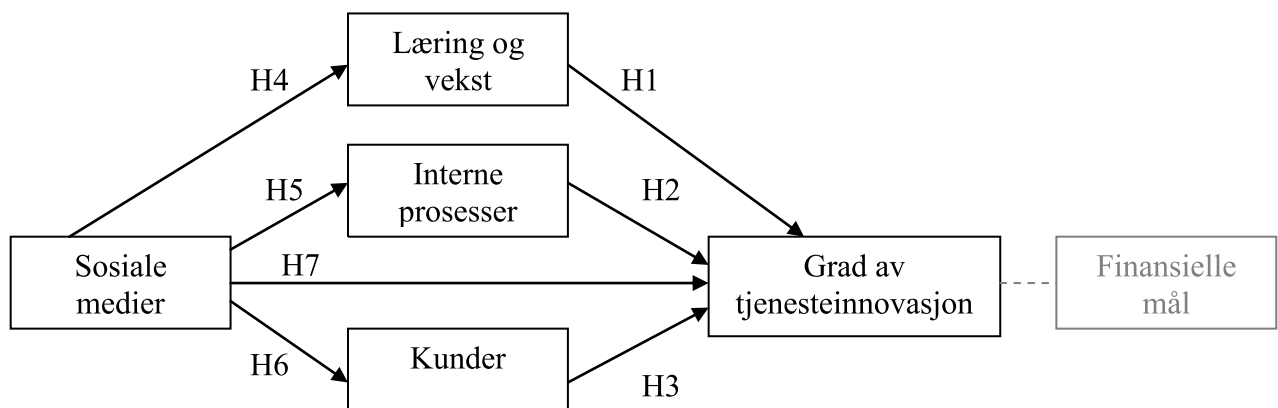
H6: Aktivt bruk av sosiale medier fører til bedre kundefokus og måloppnåelse innen kundeperspektivet

H7: Aktivt bruk av sosiale medier øker graden av tjenesteinnovasjon i banksektoren i Norge

### 3.6 Teoretisk oppbygging av oppgaven

Med bakgrunn i teori og hypoteser kan følgende teoretisk modell for denne oppgaven settes opp. Som det vises i modellen kan det være en sammenheng mellom de tre første perspektivene i rammeverket balansert målstyring og graden av tjenesteinnovasjon i banksektoren. Bankenes bruk av sosiale medier kan forbedre bankenes interne prosesser og kundefokus innen tjenesteinnovasjon. Ut fra eksisterende teori utledes det hypoteser om at bruk av sosiale medier påvirker grad av tjenesteinnovasjon direkte, men også gjennom variablene læring og vekst, interne prosesser og kunder. For å teste dette vil perspektivene være medierende variabler mellom bruk av sosiale medier og grad av tjenesteinnovasjon.

Videre kan disse variablene ifølge eksisterende teori påvirke den finansielle prestasjonen til bankene, men dette er ikke testet empirisk i denne oppgaven og vises dermed som en stiplet linje. De andre delene av modellen blir analysert basert på datainnhenting gjennom spørreundersøkelse, noe som vil bli sett nærmere på i analysekapitlet.



Figur 3.6 Teoretisk modell for oppgaven

## 4 Metode

Det er svært viktig å ta gode metodiske valg i forskningen, og dette bør ses ut fra valg av tema og problemstilling. Som oftest skiller man mellom to ulike typer metoder innen forskning; kvalitative og kvantitative metoder.

Kvantitative metoder er analytiske og kan skape generaliserbare resultater som kan åpne for å beskrive og sammenligne. Dette passer bra for store utvalg slik at den delen av utvalget man har med i undersøkelsen kan være representativ for hele populasjonen. Kvalitative metoder søker dypere ned i forståelse og erfaringer, ofte ved hjelp av intervju eller observasjon. Man bruker ofte kvalitative metoder for å forstå sosiale prosesser og ved små utvalg. Men innenfor samfunnsvitenskapelig metode kan disse metodene med fordel brukes sammen slik at den kvalitative forskningen kan utdype kvantitative funn og gi en bedre forståelse (Johannessen et al. 2011). I denne oppgaven vil det samles inn informasjon gjennom spørreundersøkelser som analyseres kvantitativt ved hjelp av regresjon og deskriptiv statistikk. Det vil også utføres et personlig intervju i en bank for å gå dypere ned på spørsmål som var uklare i spørreundersøkelsen og for å avdekke hvordan prosessene er i banker i dag.

### 4.1 Utvalg

For å undersøke problemstillingene i denne oppgaven brukes banksektoren som utvalg. Banksektoren er en del av tjenestesektoren som er i stadig endring og vil kunne ha stor nytte av ytterligere og bedre tjenesteinnovasjon for å forbedre konkurransefortrinnet. Globale banker og en usikker fremtid truer de norske bankene, samtidig som markeder og regler kan endres raskt. Derfor er det viktig å utnytte og forbedre konkurransefortrinn for å kunne stå imot konkurranse både innad i Norge og globalt. Mange banker kan allerede være gode på tjenesteinnovasjon og aktive i sosiale medier, men gjennom denne oppgaven vil man kunne avdekke hvorvidt tjenesteinnovasjon og sosiale medier brukes aktivt for å forbedre egen virksomhet.

I Norge er bankvesenet delt inn i sentralbanken Norges Bank, statsbanker og private banker. Innunder private banker er det sparebanker og forretningsbanker. Forskjellen på en sparebank og en forretningsbank har tidligere vært at sparebankene er selveiende institusjoner som skal fremme sparing, mens forretningsbanker er registrert som aksjeselskaper og må ha en egenkapital på 5 millioner Euro. Fra 2002 kunne også sparebanker omdannes til aksjeselskaper slik at forskjellen nå ikke er så stor. I dag finnes det 112 sparebanker og 26

forretningsbanker i Norge. Finansnæringen domineres av allianser. Av de 112 sparebankene er 76 sparebanker i Terra-gruppen, 16 sparebanker i SpareBank1-alliansen og kun 20 sparebanker er alliansefrie. DNB er den største banken i Norge og er en sparebank som har blitt aksjeselskap. Utvalget for denne oppgaven utgjør de 112 sparebankene og de 26 forretningsbankene, til sammen 138 banker. Tabell 4.1a Forskjeller mellom populasjon og utvalg viser at utvalget i denne oppgaven er ganske lik den egentlige populasjonen. Under forretningsbanker inngår både forretningsbanker og internasjonale banker, og annet kommer av banker som har valgt dette alternativet i spørreundersøkelsen. Det som skiller utvalget fra populasjonen er andelen forretningsbanker og sparebanker. I utvalget er det med en større andel forretningsbanker enn det er i populasjonen. Dette kan ha en påvirkning på validiteten til oppgaven, men forskjellen er såpass liten at man kan generalisere funnene med populasjonen dersom man utviser forsiktighet.

Tabell 4.1a Forskjeller mellom populasjon og utvalg

|  | <b>Populasjon</b>  | <b>Andel av utvalg</b> |
|--|--------------------|------------------------|
| Forretningsbanker                      | 26 (19 %)          | 21,8 %                 |
| Sparebanker                            | 112 (81 %)         | 76,6 %                 |
| Annet (eget valg i spørreundersøkelse) |                    | 1,6 %                  |
| <b>Total</b>                           | <b>138 (100 %)</b> | <b>100 %</b>           |
| Alliansefrie banker                    | 46 (33 %)          | 33 %                   |
| Alliansebanker                         | 92 (67 %)          | 67 %                   |
| <b>Total</b>                           | <b>138 (100%)</b>  | <b>100 %</b>           |

Spørreundersøkelsen ble sendt ut tidlig i mars 2012 slik at all innhenting av informasjon var ferdig ved utgangen av mars 2012. Det er kjent at spørreundersøkelser ofte har lav svarprosent. Dermed er det en sjanse for at man kan få så lav svarprosent at resultatene ikke kan konkluderes med å gjelde for hele banksektoren. Spørreundersøkelsen ble derfor utviklet tidlig og sendt ut tidlig slik at det ble tid til å purre på bankene som ikke svarte for å sikre flest mulig svar. Det ble vurdert å ta personlig kontakt med hele utvalget i forkant av utsendelse av spørreundersøkelsen for å øke svarprosenten, men konklusjonen var at det ville tatt for lang tid å ta personlig kontakt med hele utvalget og at videre arbeid og fokus på oppgaven ble prioritert. Et annet virkemiddel som ble brukt for å prøve å øke svarprosenten var å lokke med at de som svarte på undersøkelsen ble med i trekningen av påskeegg fylt med påskegodteri til påskeferien som nærmet seg. Respondentene som ønsket å være med i konkurransen kunne legge inn e-postadressen i slutten av undersøkelsen.



Bankene ble kontaktet med en web-basert spørreundersøkelse via personlig e-post i tilknytning til arbeidsstedet. Bankenes hjemmesider og annen offentlig tilgjengelig informasjon ble brukt for å finne kontaktinformasjon til de ulike bankene. I de bankene hvor kontaktinformasjon til markedsansvarlig fantes ble dette brukt og i bankene uten en slik stilling ble spørreundersøkelsen sendt til banksjef/direktør. Kun personlige e-postadresser brukes slik at man vet at spørreundersøkelsene kommer frem til riktige personer som kan svare best mulig på undersøkelsen. I e-posten står det informasjon i forkant av undersøkelsen om hva lederen bør ha innsikt i for å kunne svare på spørsmålene/påstandene for å sikre at man får svar fra de personene som innehar denne informasjonen. Informasjonen de bør sitte på er for eksempel om konkurransefaktorer, strategi, nye tilbud og tjenester, bruk av sosiale medier og hvilke tiltak banken gjør for å øke konkurransefortrinnet.

Etter første utsendelse av spørreundersøkelse ble 21 svar innhentet. Det ble gjort en purring etter en uke og det ble da samlet inn ytterligere 39 svar, til sammen 61 svar. Av de 61 respondentene var det 31 respondenter som ønsket å være med i trekningen av påskeegg. Av disse ble det trekt ut to vinnere som ble kontaktet for utsendelsesadresse, og påskeeggene ble sendt 30.03.2012. Det ble sendt ut en siste påminnelse etter påske til de bankene som ikke hadde svart og i denne omgangen ble det innhentet 8 svar. Til sammen gir dette en svarprosent på 50 % (69 / 138). Ifølge Johannessen et al. (2011) har det vært fallende svarprosent på spørreundersøkelser de siste årene og det vanligste er å få rundt 30-40 % svarprosent. Dermed er det akseptabelt å få en svarprosent på 50-60 % (Johannessen et al. 2011). I det ferdige datasettet var det enkelte manglende verdier spredt mer eller mindre tilfeldig i datasettet. Tabachnick og Fidell (1996) mener det viktigste er å se på om det er noe mønster bak de manglende verdier heller enn å se på antall manglende verdier. På grunn av et mønster av manglende verdier i 5 av respondentenes svar ble disse fjernet fra utvalget. Et mønster for disse respondentene var at de hoppet over flere påstander, spesielt påstander tilknyttet tjenesteinnovasjon og sosiale medier. En av respondentene som ble fjernet kommenterte også at deres bank ikke benytter sosiale medier og er en svært liten bank som får nye tjenester fra alliansen. Dette kan være et mønster for flere av respondentene, og vil diskuteres nærmere i diskusjonskapitlet. Etter å ha fjernet 5 svar gjensto 64 innsamlede svar som er selve utvalget for analysen. Nærmere beskrivelse av utvalget vises i Tabell 4.1 b.

Tabell 4.1 b Beskrivelse av utvalget

| Beskrivelse av utvalget                           | Prosent av utvalget |
|---|---------------------|
| Type bank   |                     |
| Sparebank med egenkapitalbevis                    | 34,4                |
| Sparebank uten egenkapitalbevis                   | 42,2                |
| Forretningsbank                                   | 17,2                |
| Datterselskap av internasjonal bank               | 4,7                 |
| Annet   | 1,6                 |
| Total   | 100                 |
| Antall ansatte                                    |                     |
| Under 20  | 15,6                |
| Mellom 20 og 49                                   | 42,2                |
| Mellom 50 og 249                                  | 23,4                |
| 250 ansatte og over                               | 18,8                |
| Total   | 100                 |
| Allianse  |                     |
| Ja  | 67,2                |
| Nei   | 32,8                |
| Total   | 100                 |
| Børsnotert  |                     |
| Ja  | 29,7                |
| Nei   | 68,8                |
| Mangler svar                                      | 1,6                 |
| Total   | 100                 |
| Størrelse på forvaltningskapital (utgang av 2011) |                     |
| Mindre enn 5 milliarder                           | 59,4                |
| Mellom 5 og 25 milliarder                         | 18,8                |
| Mer enn 25 milliarder                             | 18,8                |
| Vet ikke  | 3,1                 |
| Total   | 100                 |

## 4.2 Spørreundersøkelsens oppbygging

Selve spørreundersøkelsen ble utviklet i to faser. Først ble det gjort en gjennomgang av eksisterende teori innen tjenesteinnovasjon og bruk av sosiale medier. I denne gjennomgangen inngikk også tidligere brukte verktøy for å måle innovasjon og tjenesteinnovasjon i virksomheter. En del av spørreundersøkelsen måler nettopp graden av tjenesteinnovasjon. Eksisterende teori ble sammenlignet, og deler av tidligere benyttede skalaer og påstander ble brukt som inspirasjon til denne oppgaven. Teori som ble brukt som inspirasjon er EPISIS Report (Danish Agency for Science Technology and Innovation 2011), The Innovation Radar (Chen & Sawhney 2010), Innovation Radar 2.0 (Chen & Sawhney 2008), Measuring the Performance of New Service Development Activities (Storey & Kelly 2001), Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes (Kaplan & Norton

2004) og Performance implications of strategic performance measurement in financial services (Ittner et al. 2003). I vedlegg 1 foreligger mer informasjon om skalaene og kildene til de ulike påstandene.

Selve spørreundersøkelsen består hovedsakelig av påstander. På påstandene ble det benyttet en skala fra 1 ”svært uenig” til 5 ”svært enig”. Ved spørreundersøkelser må man velge om man vil benytte en partalls- eller oddetallsskala. Partallsskaler kan benyttes for å hindre respondentene i å velge letteste utvei ved å velge det midterste alternativet. Respondentene blir påtvunget å ta et standpunkt ved å velge enten over eller under midten av skalaen. Men feilen med dette er at mennesker ofte har en mening som befinner seg i midten, og at det dermed er feil å tvinge dem til å velge noe annet enn det de mener (Taylor-Powell 2008). Derfor er det valgt en oddetallsskala i denne oppgaven med et nøytralt midtpunkt.

#### **4.2.1 Grad av tjenesteinnovasjon innenfor perspektivene læring og vekst, interne prosesser, kunder og det finansielle**

Siden det er lite hensiktsmessig å måle kun hvor gode bankene er basert på finansielle resultater ble teorien og rammeverket balansert målstyring brukt for å måle hvor gode banken er i flere aspekter enn bare det finansielle. Bankene ble derfor målt på hvor mye fokus de har på tjenesteinnovasjon innen perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder. Ifølge Kaplan (2003) er det finansielle perspektivet de finansielle målene for virksomheter, slik at måloppnåelse innen de andre perspektivene til sammen bidrar til å nå de finansielle målene. Denne kausale sammenhengen er vanskelig å måle empirisk. Derfor er det i denne oppgaven valgt å måle hvert enkelt av de 3 første perspektivenes påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon for å se hvor mye hvert enkelt perspektiv bidrar til å oppnå mer tjenesteinnovasjon. Videre vil det finansielle perspektivet være et resultat av de foregående perspektivene og oppnådd grad av tjenesteinnovasjon. Dette vil testes teoretisk på grunn av vanskeligheter med å innhente finansiell informasjon, spesielt siden det kan ta lang tid før man ser de finansielle virkningene av tjenesteinnovasjonen (Aas & Pedersen 2010).

Den empiriske undersøkelsen av de tre perspektivene ble gjort ved å stille et sett av påstander innen hvert av perspektivene. Påstandene er alle innenfor temaet tjenesteinnovasjon slik at man kan måle hvordan bankenes fokus er på tjenesteinnovasjon innenfor hvert av perspektivene. Påstandene skal avdekke om det investeres i forskning og utvikling innen tjenesteinnovasjon, om nye innovasjoner er utført nylig, om tjenesteinnovasjon snakkes om og er en viktig del av strategien til banken etc. Bankene må gradere påstander vedrørende deres

strategi, og påstandene fokuserer på og skal fange opp grad av innovasjon og i hvilken grad man tar vare på og utøver tjeneste i forhold til eksisterende kunder og markeder. Denne inndelingen er gjort i tidligere undersøkelser, blant annet av Ittner et al i 2003. Påstander under grad av tjenesteinnovasjon kan påstandene være for eksempel: ”Vi tilbyr et større utvalg av tjenestetilbud enn våre konkurrenter” eller ”Vi forventer fremtidig lønnsomhetsvekst fra våre nye tjenestetilbud” (Ittner et al. 2003).

#### **4.2.2 Bruk av sosiale medier**

Bankene ble spurt om i hvor stor grad de benytter seg av sosiale medier og hvilke sosiale medier de henter inspirasjon fra. Det er lite forskning på dette området slik at skalaen ble utviklet selv basert på eksisterende teori. Under inspirasjon vil det også spørres om andre vanlige arenaer for inspirasjonsinnhenting for å sammenligne disse med sosiale medier. På denne måten får man sett hvor mye inspirasjon som hentes fra sosiale medier i forhold til mer tradisjonelle arenaer som for eksempel idemyldring, seminarer og forslag fra egne ansatte. Spørreundersøkelsen avdekker også hvorvidt bankene har implementert bruk av sosiale medier i deres strategi, og kartlegger hvordan bankene benytter sosiale medier.

#### **4.2.3 Generell informasjon om bankene**

Spørreundersøkelsen avdekker også målbare tall på respondentene. Respondentene må svare på spørsmål om størrelse/markedsandel og type bank slik at man kan se på eventuelle forskjeller. Denne bolken ble satt som siste del av spørreundersøkelsen for ikke å avskrekke respondentene i starten av spørreundersøkelsen.

### **4.3 Personlig intervju**

Et personlig intervju ble benyttet som et supplement til spørreundersøkelsen for å belyse enkelte temaer som ikke kom godt nok frem i spørreundersøkelsen og som krever en mer kvalitativ dybde. Intervjuet ble gjort i en bank som er en del av en allianse for å få en bedre innsikt i alliansebankenes situasjon. Mesteparten av bankene i Norge er en del av en allianse, og dermed er det viktig å se nærmere på tjenesteinnovasjonsstrategi fra deres ståsted. Man får en bedre forståelse for enkelte temaer gjennom et intervju med åpne spørsmål og muligheten for diskusjon og tilbakemeldinger underveis. Ved å benytte seg av en reell bank er oppgaven mer relevant og resultatet kan vise seg å bli nyttig for banker så vel som andre virksomheter i deres arbeid med tjenesteinnovasjon for å kunne oppnå konkurransefortrinn gjennom blant annet kundetilfredshet. Intervjuet er analysert som et supplement til den kvantitative analysen og er benyttet ved behov for ekstra kvalitativ dybde.

## 4.4 Kvaliteten på oppgaven

### 4.4.1 Reliabilitet

Grønmo (2004) forklarer reliabilitet som en måte å se på påliteligheten til undersøkelsen, om resultatene man får er til å stole på. Dette er viktig for at undersøkelsen skal være gjeldende og stabil; andre forskere som gjennomfører samme undersøkelse skal kunne få samme resultat (Grønmo 2004). Gode målemetoder er viktig for å oppnå reliabilitet.

Før noen analyser kan gjøres med innsamlet informasjon må datasettet sjekkes for manglende og gale verdier. Dette ble gjennomført i SPSS og førte til at tre respondenters svar ble slettet fra datasettet på grunn av flere manglende verdier. Informasjonen som er innhentet gjennom spørreundersøkelsen vil også testes for verdier som ligger langt over eller langt under gjennomsnittet. Dette gjøres fordi mange av analysene som vil bli benyttet i oppgaven er sensitiv for slike ekstreme verdier (Pallant 2010). Dersom de ekstreme verdiene er svært ekstreme kan de ha mer påvirkning på regresjonskoeffisienten enn verdiene som ligger samlet. Det er benyttet "scatter plot" (spredningsdiagram) og regresjonsanalyse for å sjekke om det er noen ekstreme verdier i datasettet.

Ekstreme verdier kan påvirke analyser i stor grad og bør gjøres noe med for ikke å få en feilaktig analyse. De ekstreme verdiene ble undersøkt nærmere og det viste seg at respondentene hadde benyttet seg av valget "Vet ikke" i stor grad på enkelte skalaer. "Vet ikke" er kodet som en manglende verdi i datasettet, og på grunn av et mønster i de manglende verdiene to ekstrea respondenters svar også fjernet fra datasettet (Tabachnick & Fidell 1996). Til sammen ble fem respondenter fjernet fra datasettet på grunn av et mønster i de manglende verdiene i deres svar.

For å sikre at undersøkelsen skal være mest mulig reliabel og kan etterprøves må all informasjon om utvalg og metode dokumenteres i oppgaven. De to vanligste metodene for å teste reliabilitet er test-retest og Cronbachs alpha. På grunn av begrensninger i forhold til tid vil det ikke bli aktuelt med test-retest metoden hvor man tester samme utvalg på to ulike tidspunkt. Ifølge Pallant (2010) er faktoranalyse er en teknikk som brukes for å se på samvariasjonen mellom dataelementer eller variabler. Utforskende faktoranalyse kan benyttes ved utforming av egne skalaer til en spørreundersøkelse ved å se på sammenhengen mellom dataelementene (items). Bekreftende faktoranalyse kan benyttes senere i forskningsarbeidet for å teste og bekrefte hypoteser eller teori som ligger bak et sett variabler eller dataelementer. Men det er ikke alle datasett som er egnet for bruk av faktoranalyse. For å avgjøre om

datasettet er egnet bør man se på størrelsen på utvalget og styrken i sammenhengen mellom variabler og/eller dataelementene i skalaene. Det strides om hva som er en bra størrelse på utvalget, men generelt er det slik at jo flere jo bedre. Korrelasjonen i små utvalg kan være mindre reliable, men dette kan variere fra utvalg til utvalg (Pallant 2010). Selv om svarprosenten i denne oppgaven er høy så var utvalget noe lite og det kan være for få respondenter for å gjøre en god faktoranalyse. Pallant (2010) diskuterer at det er vanligst å bruke Cronbachs alpha koeffisient for å indikere intern konsistens på en skala ved små utvalg. Denne bør ideelt være over 0.7 for å vise at skalaene er reliable. Men Cronbachs alpha er ofte sensitiv for antall dataelementer (items) i skalaen slik at man kan få en liten Cronbachs verdi ved få dataelementer i skalaen. Ved slike tilfeller bør man rapportere den gjennomsnittlige ”inter-item” korrelasjonen for dataelementene i skalaene (Pallant 2010). Inter-item korrelasjonen bør ligge mellom 0,2 og 0,4 (Briggs & Cheek 1986).

For alle skalaene i spørreundersøkelsen ble reliabiliteten sjekket og enkelte påstander ble slettet på grunn av en inter-item korrelasjon utenfor 0,2 og 0,4 og/eller fordi Cronbachs alpha ble forbedret om hele dataelementet (påstanden) fjernes. Dette testes ved hjelp av SPSS, og for alle skalaene får man opp en alternativ Cronbachs alpha om de ulike elementene i skalene slettes. Med bakgrunn i dette ble det gjort endringer i skalaen grad av tjenesteinnovasjon. Påstandene som er slettet målte ikke samme underliggende faktor som resten av påstandene i skalaen, og ble derfor fjernet for å forbedre reliabiliteten til skalaene.

I skalaen grad av tjenesteinnovasjon ble følgende påstander slettet på grunn av negativ inter-item verdi og en forbedring av Cronbachs alpha til optimal verdi over 0,7 ved sletting:

*Disse nye tjenestene var kun nye for vår bank (allerede på markedet).*

*Vi kopierer ideer til tjenester fra andre banker og sektorer.*

Etter reliabilitetssjekk og etterfølgende endringer som beskrevet over var alle skalaene benyttet i denne oppgaven godkjent med en Cronbachs alpha fra 0,585 til 0,989. Skalaen kunder var den eneste med en Cronbachs alpha under 0,7, men dette kan forsvares med inter-item verdier mellom 0,2 og 0,4 siden skalaen kun har 4 elementer. Gjennomsnittlig inter-item verdi for skalaen kunder er 0,283 og ligger innenfor det akseptable området på mellom 0,2 og 0,4 (Briggs & Cheek 1986).

Tabell 4.4.1 Korrelasjonsmatrise

| Korrelasjoner mellom variabler  |    |              |             |             |              |              |             |              |              |              |              |      |
|---------------------------------|----|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|
|                                 | 1  | 2            | 3           | 4           | 5            | 6            | 7           | 8            | 9            | 10           | 11           |      |
| Grad av Tjenesteinnovasjon      | 1  |              |             |             |              |              |             |              |              |              |              |      |
| Læring og Vekst                 | 2  | <b>0,45</b>  |             |             |              |              |             |              |              |              |              |      |
| Interne prosesser               | 3  | <b>0,35</b>  | <b>0,76</b> |             |              |              |             |              |              |              |              |      |
| Kunder                          | 4  | <b>0,64</b>  | <b>0,56</b> | <b>0,59</b> |              |              |             |              |              |              |              |      |
| Sosiale medier                  | 5  | <b>0,49</b>  | <b>0,42</b> | <b>0,42</b> | <b>0,4</b>   |              |             |              |              |              |              |      |
| <b>Kontrollvariabler</b>        |    |              |             |             |              |              |             |              |              |              |              |      |
| Allianse                        | 6  | 0,12         | 0,03        | 0,1         | 0,11         | -0,05        |             |              |              |              |              |      |
| Forvaltningskapital under 5 mrd | 7  | <b>-0,22</b> | -0,13       | -0,19       | <b>-0,33</b> | <b>-0,47</b> | <b>0,27</b> |              |              |              |              |      |
| Forvaltningskapital 5-25 mrd    | 8  | 0,1          | 0,13        | <b>0,26</b> | 0,19         | 0,36         | 0,09        | <b>-0,62</b> |              |              |              |      |
| Under 20 ansatte                | 9  | -0,15        | -0,06       | -0,15       | <b>-0,24</b> | 0,00         | 0,04        | <b>0,35</b>  | <b>-0,22</b> |              |              |      |
| Mellom 20 og 49 ansatte         | 10 | -0,15        | -0,13       | -0,06       | -0,09        | -0,46        | <b>0,31</b> | <b>0,65</b>  | <b>-0,40</b> | <b>-0,35</b> |              |      |
| Mellom 50 og 249 ansatte        | 11 | -0,01        | 0,05        | 0,12        | 0,08         | <b>0,25</b>  | -0,38       | <b>-0,56</b> | <b>0,87</b>  | <b>-0,25</b> | <b>-0,46</b> |      |
| Gjennomsnitt                    |    | 3,33         | 3,35        | 2,95        | 3,24         | 3,41         | 0,66        | 0,61         | 0,19         | 0,16         | 0,39         | 0,25 |
| Standardavvik                   |    | 0,45         | 0,63        | 0,64        | 0,52         | 0,79         | 0,48        | 0,49         | 0,40         | 0,37         | 0,49         | 0,44 |
| Skewness (Skjevhet)             |    | 0,53         | -0,24       | -0,14       | 0,28         | -0,18        |             |              |              |              |              |      |
| Kurtosis (Spisshet)             |    | -0,27        | 0,85        | 1,07        | 0,51         | -0,62        |             |              |              |              |              |      |

Tabell 4.4.1 viser signifikante korrelasjoner med uthevede tall, og alle korrelasjoner for avhengige og uavhengige variabler er statistisk signifikante, noe som kan tyde på at datasettet kan benyttes for regresjonsanalyse. I tabellen vises skewness (skjevhet) og kurtosis (spisshet) for disse variablene. Skjevhet gir en indikasjon på fordelings symmetri mens spissheten gir informasjon om fordelingen er spisset. Ved en positiv skjevhet vil det si at det er flere høyere verdier enn lavere verdier. Ved positiv spisshet tilsier dette at verdiene er samlet i midten, mens en negativ spisshet tilsier en flat fordeling som kommer av mange ekstreme verdier (Pallant 2010). Vi kan se av spissheten at grad av tjenesteinnovasjon og bruk av sosiale medier har negative verdier, noe som forteller at det er store sprik mellom svarene hvor noen er helt i den negative enden og noen er helt i den positive enden.

#### 4.4.2 Validitet

Metoden som brukes i undersøkelsen må utnyttes slik at man måler det man har til hensikt å måle. Validitet vil si at resultatene i undersøkelsen kan samsvare med virkeligheten. Man kan skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet vil si i hvilken grad resultatene man får er gyldige for utvalget som er brukt i undersøkelsen. Ekstern validitet vil si i hvilken grad resultatene er gyldige for å gjelde hele populasjonen og dermed kan overføres til andre

situasjoner (Grønmo 2004). Av sammenligningen mellom populasjonen og utvalget i Tabell 4.1a Forskjeller mellom populasjon og utvalg kan man se at utvalget er ganske likt populasjonen når man sammenligner størrelse på bankene og hvorvidt de er med i allianser. Dermed styrkes den eksterne validiteten og man kan si at resultatene er mer gyldig for å gjelde hele populasjonen. Utvalget har dermed ingen store skjevheter ved at det for eksempel er mange flere banker i utvalget som er en del av en allianse i forhold til populasjonen.

For å måle et begrep benyttes ofte flere måleindikatorer (Ghauri & Grønhaug 2005). Dette er også gjort i denne oppgaven for å måle variablene som er benyttet i analysene. Variablene er hentet fra skalaer i spørreundersøkelsen hvor hver skala har flere påstander som måler samme fenomen. Påstandene i skalaene er dermed måleindikatorer. Ved å benytte skalaer som har flere måleindikatorer får man mer robuste skalaer, noe som kan redusere tilfeldige feil i målingen (Ghauri & Grønhaug 2005). Et annet aspekt for begrepsvaliditet gjelder om skalaene virkelig måler det de har til hensikt å måle. Ved å teste dette bør man søke etter meningen fra noen som er kjent med temaet (Ghauri & Grønhaug 2005). I samarbeid med veileder for oppgaven er dermed noen skalaer tatt ut fra analysen fordi andre skalaer allerede fanger opp det som skal måles. For eksempel gjelder dette skalaene interne prosesser og kunder, som til sammen måler hvorvidt kundene tas med i prosessene til bankene. Dermed er en egen skala for kundeintegrering fjernet fra analysen.

Faktoranalyse kan benyttes for å vurdere validiteten til skalaene som er benyttet for datainnsamling. Med bakgrunn i diskusjonen under kapittel 4.4.1 ble faktoranalyse ikke benyttet i denne oppgaven på grunn av størrelsen på utvalget. Overflatevaliditeten som sier noe om samsvaret mellom teoretiske og operasjonelle definisjoner av variablene er sjekket, og variabler som målte det samme er fjernet eller lagt sammen til en variabel. Målingen gjennom spørreundersøkelsen har kun blitt innhentet en gang av hver respondent, slik at man ikke kan se effekter av tiden. Det kan også tenkes at spørreundersøkelsen ikke dekker alle mulige variabler, og at andre variabler kan påvirke de avhengige variablene mer enn de variablene som er med i denne oppgaven.

Størrelsen på utvalget har også påvirkning på validitet. Dette gjelder spesielt når størrelsen og formen på utvalget er en forutsetning for analyser. Dersom forutsetningene ikke møtes kan dette skade validiteten til funnene. Forutsetningene for regresjonsanalyse testes i neste delkapittel. Utvalgsstørrelsen har også noe å si for svake sammenhenger. Jo svakere en



sammenheng er, jo flere observasjoner må til for å gjøre en statistisk valid konklusjon (Ghauri & Grønhaug 2005).

## **4.5 Metode for analyse**

I denne oppgaven vil datamaterialet som er samlet inn først sjekkes for reliabilitet og om det kan brukes for videre analyse. Analysene som vil bli gjennomført er t-test, ANOVA og regresjon.

### **4.5.1 Sammenligning av gjennomsnitt**

T-test benyttes for å sammenligne gjennomsnittlige verdier for to grupper (Pallant 2010). I denne oppgaven vil t-test benyttes kun for enkelte grupper for å se forskjellen i gjennomsnittet. Dette kan da avdekke om det er stor forskjell i ulike grupper, for eksempel de bankene som er med i en allianse og de som ikke er det eller om det er forskjeller mellom små og store banker. ANOVA benyttes om man vil sammenligne flere enn to grupper. Variasjonen mellom gruppene vil da bli sammenlignet og den beregnede F-verdien kan fortelle oss om gruppene har lik variasjon eller om det er stor forskjell. En signifikant F-verdi vil si at en eller flere av gruppene skiller seg ut, og for å finne ut hvilken gruppe dette er må man gjennomføre post-hoc tester (Pallant 2010).

### **4.5.2 Regresjonsanalyse**

Regresjonsanalyse er en vanlig teknikk for å analysere effekten av en eller flere uavhengige variabler på en avhengig variabel (Johannessen et al. 2011), og vil bli benyttet i denne oppgaven. Regresjonsmodellen vil teste de uavhengige variablenes påvirkning på den avhengige variabelen.

En regresjonsmodell vil bli mer nøyaktig om man tar med kontrollvariabler, fordi at man da tester modellen med flere mulige påvirkninger. I denne oppgaven kan det tenkes at det er forskjeller på bankenes størrelse og hvorvidt de er med i en allianse eller ikke. Dermed utformes dummyvariabler for allianse, størrelse basert på antall ansatte og størrelse basert på forvaltningskapital. Alliansevariabelen har kun to mulige kategorier; ja og nei. Dermed utformes en dummyvariabel med verdien 1 om bankene er med i en allianse og verdien 0 om de ikke er det. Variabelen for antall ansatte har 4 kategorier; under 20, mellom 20 og 49, mellom 50 og 249 og over 249 ansatte. I dette tilfellet må variabelen kodes som k-1 (4-1) dummyvariabler hvor den ene verdien som ikke blir en egen dummyvariabel blir en referansekategori for de andre og verdien vises i konstantleddet. En kategori må alltid utelates for å forhindre multikollinearitet (Hamilton 1992). Det samme gjelder for variabelen størrelse

på forvaltningskapital. Denne variabelen har 3 kategorier og kodes om som k-1 (3-1) dummyvariabler. Det lages dummyvariabler for forvaltningskapital under 5 mrd og mellom 5 og 15 mrd. Kategorien over 25 mrd fanges opp av konstantleddet.

### 4.5.3 Forutsetninger for regresjonsanalyse

Det er imidlertid en del forutsetninger for å benytte regresjonsanalyse til å trekke konklusjoner om populasjonen. Forutsetningene som er aktuelle for dette datasettet testes ved hjelp av SPSS og er hentet fra (Pallant 2010):

**Utvalgsstørrelse:** Utvalget bør være av en viss størrelse slik at man kan generalisere resultatene med andre utvalg og med populasjonen. Forfattere har forskjellige retningslinjer på hvor stort utvalg man behøver. En retningslinje er å ha over 50 respondenter og i tillegg 8 ganger antall uavhengige variabler (Pallant 2010).

**Ekstreme verdier:** Regresjonsanalyse er sensitiv for ekstreme verdier, og datasettet bør derfor sjekkes for dette. Det er flere måter å sjekke datasettet for ekstreme verdier, og en metode er å sjekke spredningsdiagrammet eller boksdiagrammer. Ekstreme verdier som kan ødelegge for analysen bør fjernes.

**Multikollinearitet og singularitet:** Multikollinearitet oppstår dersom det er høy korrelasjon mellom uavhengige variabler. Dersom det er høy korrelasjon kan dette føre til ustabile koeffisienter og høye p-verdier. Det er altså vanskelig å vise hvilke uavhengige variabler som forklarer hva. En korrelasjon over 0,9 betyr at multikollinearitet er tilstede. Singularitet oppstår når en uavhengig variabel egentlig er en kombinasjon av andre uavhengige variabler. Ved korrelasjonsverdier over 0,7 bør også Variance Inflation factor (VIF) og toleransenivået sjekkes. Dersom VIF er over 10 eller toleranseverdien under 0,1 må man vurdere å ta bort noen uavhengige variabler fra modellen eller å sette noen sammen.

**Normalitet:** Residualene bør være normalfordelt.

**Linearitet:** Residualene bør ha et lineært forhold med den uavhengige variabelen.

**Homoskedastisitet:** Residualene bør ha konstant variasjon og dette kan også sjekkes best grafisk.

### 4.5.4 Sjekk av forutsetningene for regresjonsanalyse

Når det gjelder utvalgsstørrelse bør denne være over 90 respondenter i denne oppgaven hvor det benyttes 6 uavhengige variabler. Men selv om utvalget i denne oppgaven er lite, er det

allikevel nesten halvparten av hele populasjonen. På grunn av en liten populasjon og et stort utvalg i forhold til populasjonen konkluderes det med at regresjonsanalyse kan benyttes (Pallant 2010).

Flere av respondentene har hoppet over enkelte påstander slik at man ikke får noen verdi av disse. Grunnen til at noen respondenter ikke svarte på alle påstander kan være på grunn av utbredelsen av allianser i den norske banksektoren. I Terra-alliansen er det hele 76 banker og i Sparebank1-alliansen er det 16 banker. Det vil si at av de 112 sparebankene i Norge er det kun 20 banker som er alliansefrie. Terra opplyser på sine nettsider om at alle Terra-banker har full selvstendighet, eget navn, merkevare og profil. Men noen kommentarer i det åpne kommentarfeltet på slutten av spørreundersøkelsen bemerker at Terra-alliansen utfører tjenesteinnovasjonsarbeidet og at Terra-bankene får være med i prosjektgrupper og gi forslag, men ikke være med på selve utviklingen. Disse kommentarene er gjengitt under:

*Mye av vårt innovasjonsarbeid skjer i felles prosjekter i alliansen og ikke direkte i banken.*

*Vi er i en allianse, Terra gruppen, hvor stort sett all utvikling av produkter og tjenester skjer.*

*Vi, bankene, er med i prosjektgrupper som bidrar med tilbakemeldinger og innspill, samt pilotprosjekter. Derfor har jeg svart mye hverken enig/uenig på mye.*

*Vi er en liten lokal sparebank som ikke utvikler egne produkter. Derfor blir nok noen av svarene mer "negative" enn det som er en realitet.*

Ifølge Pallant (2010) vil man ved å fjerne alle respondentene som har noen manglende svar kunne redusere utvalget drastisk og unødvendig. Et alternativ som ofte bør velges er å ekskludere disse respondentene kun der hvor den manglende informasjonen er nødvendig for analysen. Dermed vil respondentene inkluderes i de delene av analysen hvor de har tilført nødvendig informasjon (Pallant 2010). Det vil i denne oppgaven dermed benyttes alle respondenter, også de som mangler noen påstander. Respondentene som er slettet er forklart i kapittel 4.1.

Korrelasjonsmatrisen i Tabell 4.4.1 viser at de avhengige og uavhengige variablene korrelerer. Dette vises ved at verdiene er over 0,3. Korrelasjonene mellom variablene bør heller ikke være for høye. Dersom korrelasjonen mellom to variabler er over 0,7 bør det vurderes om de to variablene bør være med videre i analysen eller om de bør settes sammen til en variabel. Korrelasjonene mellom variablene viser at det kun er korrelasjonen mellom

skalaen ”Læring og vekst” og skalaen ”Interne prosesser” som er over 0,7 med en verdi på 0,76.

Av koeffisienttabellen i SPSS kan man sjekke for multikollinearitet som ikke fanges opp av korrelasjonstabellen ved å undersøke verdiene tolerance og VIF (Pallant 2010). Ingen av toleranseverdiene er under den kritiske verdien 0,10 og ingen av VIF-verdiene var over den kritiske verdien 10. Dette indikerer at multikollinearitet ikke er tilstede. Selv om korrelasjonen mellom skalene læring og vekst og interne prosesser var for høy, var de bare like over den kritiske verdien 0,7, og videre analyse viser ingen multikollinearitet. På grunn av akseptable verdier på toleranse og VIF beholdes begge variablene videre i analysen.

Residualene er grunnlaget for å beregne  $R^2$  og er feilledd som kommer av effekter som ikke fanges opp av modellen. Residualene bør være normalfordelte, og dette kan testes ved å sjekke normalsannsynlighetsdiagram og spredningsdiagram over residualene.

Normalsannsynlighetsdiagrammet viser en mer eller mindre rett linje fra venstre til høyre, noe som tilsier at det ikke er noen store avvik fra normalitet (Pallant 2010). Videre viser spredningsdiagrammet at residualene ligger jevnt spredt med mesteparten av punktene rundt sentrum. Dette gir en ytterligere bekreftelse på at forutsetningene om residualene ikke er brutt.

Man kan også sjekke spredningsdiagrammet etter ekstreme verdier. Spredningsdiagrammet viste få ekstreme punkter, og ved å sammenligne Mahalanobis avstand (15,955) med kritiske verdi (kritisk Mahalanobis avstand for 6 uavh. variabler: 22,46) tilsier dette at de ekstreme verdiene ikke forstyrrer analysen og behøver dermed ikke å fjernes (Pallant 2010).

#### **4.6 Modell for medierende variabler**

Av modellen for den teoretiske oppbyggingen ser man at perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder ligger mellom sosiale medier og grad av tjenesteinnovasjon. Denne modellen viser sosiale medias påvirkning på perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder som igjen påvirker grad av tjenesteinnovasjon. For å teste dette vil perspektivene være medierende variabler mellom bruk av sosiale medier og grad av tjenesteinnovasjon.

Preacher og F.Hayes (2004) forklarer at variablene kalles mediatorer fordi de utgjør forholdet mellom den uavhengige og den avhengige variabelen. Dette vises i den alternative modellen for oppgaven ved at den uavhengige variabelen sosiale medier påvirker den avhengige variabelen grad av tjenesteinnovasjon gjennom de mellomliggende variablene læring og

vekst, interne prosesser og kunder. Sosiale mediers påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon kalles den direkte effekten, og denne effekten sammen med effekten gjennom de mellomliggende variablene kalles den totale effekten. Dermed er effekten som går gjennom de mellomliggende variablene den indirekte totale effekten (Preacher & F.Hayes 2004).

Ifølge Preacher og Hayes (2008) er Sobels test en av de mest kjente metodene som benyttes for slike mellomliggende variabler. Denne testen forutsetter normalfordeling og et stort utvalg. Sobels test er ofte benyttet som et supplement for andre metoder. Dette kommer av at Sobels test alene har en forutsetning om normalfordeling når slike medierende sammenhenger ofte er asymmetrisk med både skjevhet og spissitet forskjellig fra null. Dermed bør man ikke benytte Sobels test alene siden mange andre metoder er tilgjengelige og mer kraftfull.

Preacher og F.Hayes (2004) konkluderer med at metodene bootstrapping og den empiriske M-testen er de beste alternativene. Disse er både mer kraftfull og har mer kontroll på type 1 feilen, som vil si å forkaste en korrekt hypotese. Men på grunn av flere feil og forutsetninger med M-testen konkluderes det med at bootstrapping er det beste alternativet (Preacher & F.Hayes 2004). Denne metoden ser på utvalget som en representasjon av utvalget for å etterligne den opprinnelige utvalgsprosessen. Denne etterligningen er repetert  $k$  ganger, hvor  $k$  er en stor verdi, i denne oppgaven 5000 ganger og gir et resultat i form av et konfidensintervall (Preacher & Hayes 2008).

Det er benyttet en makro for bootstrapping og Sobels test i SPSS utviklet av Preacher og Hayes (2008) og man kan se på estimatene og konfidensintervallene for å sjekke signifikansen av medieringseffekten. Estimaten gir gjennomsnittsverdien av utvalget og dersom null ikke del av konfidensintervallet kan man konkludere med at det er en signifikant medieringseffekt (Preacher & Hayes 2008).

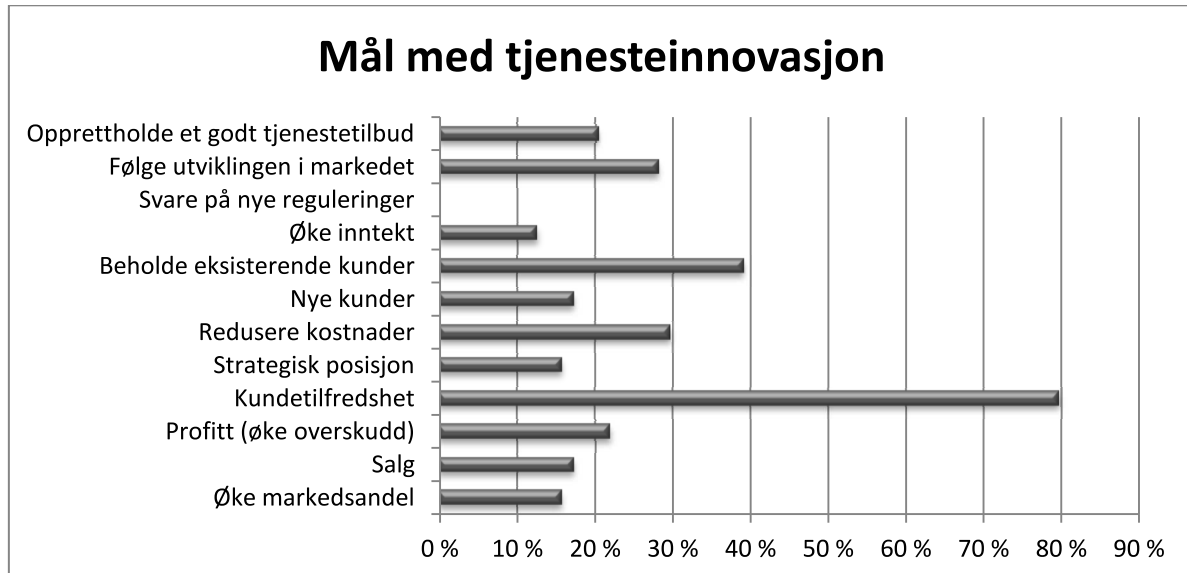
## 5 Resultater

### 5.1 Deskriptiv statistikk

#### 5.1.1 Bankenes viktigste mål med tjenesteinnovasjon

Tabell 5.1.1 Bankenes 3 viktigste mål med tjenesteinnovasjon viser de viktigste målene for tjenesteinnovasjon for bankene i utvalget målt i prosentandel. Hver av respondentene valgte de tre målene som var viktigst for deres bank. Det vises klart av tabellen at det å oppnå kundetilfredshet er det viktigste målet for bankene med hele 80 % av bankene som har valgt kundetilfredshet som en av tre viktige mål med tjenesteinnovasjon. Videre er det 30 % av bankene i utvalget som mener det er et viktig mål med tjenesteinnovasjon å beholde eksisterende kunder. Dette viser at bankene har et klart fokus på kunder og har som mål å beholde og tilfredsstille kundene sine. Andre mål med tjenesteinnovasjon som ble valgt som viktige er å redusere kostnader, følge utviklingen i markedet, profitt og andre mål relatert til salg og marked. Målet om å svare på nye reguleringer var det ingen av bankene som mente var et viktig mål med tjenesteinnovasjon.

Tabell 5.1.1 Bankenes 3 viktigste mål med tjenesteinnovasjon



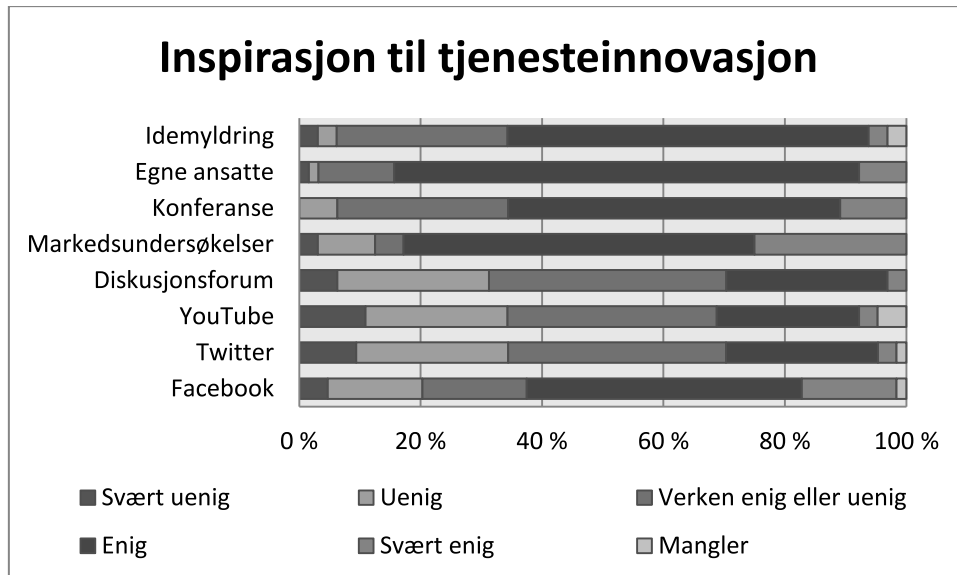
#### 5.1.2 Inspirasjon til tjenesteinnovasjon

Bankene fikk en liste over ulike arenaer som kan gi inspirasjon til tjenesteinnovasjon og ble bedt om å velge i hvilken grad hver av bankene var enige i at de henter inspirasjon til tjenesteinnovasjon gjennom de ulike arenaene. Inspirasjonskildene vises i Tabell 5.1.2

Bankenes inspirasjon til tjenesteinnovasjon og er blant annet interne arenaer som egne ansatte,

konferanser og idémyldring og eksterne arenaer som Twitter, Facebook og markedsundersøkelser.

Tabell 5.1.2 Bankenes inspirasjon til tjenesteinnovasjon



De tradisjonelle interne arenaene for inspirasjon kan se ut som fortsatt er de som er viktigst for bankene i dag. Inspirasjon fra egne ansatte er det som er viktigst, etterfulgt av idémyldring og konferanser/seminarer. Dette tyder på at bankene benytter seg mest av intern kommunikasjon og informasjon som inspirasjon til tjenesteinnovasjon. Men en stor andel av bankene var også enige i at markedsundersøkelser og Facebook var kilder til inspirasjon. Dette er eksterne kilder som fortrinnsvis er kundene til banken. Når det gjelder de sosiale mediene Twitter, Facebook og Youtube er meningene veldig delt. Spesielt Twitter og Youtube er arenaer hvor det er like mange uenige som enige i at det er en inspirasjonskilde. Mange har også valgt den nøytrale ”verken enig eller uenig”. Av de sosiale mediene er det Facebook som er til mest inspirasjon, og 16 % av bankene har sagt seg ”svært enig” i dette. Markedsundersøkelser er den inspirasjonskilden som har størst andel av respondentene som ”svært enige”. Hele 25 % av bankene svært enige i at markedsundersøkelser er en inspirasjonskilde. Dette henger sammen med de viktigste målene med tjenesteinnovasjon i forrige avsnitt hvor kundetilfredshet er det viktigste målet. Markedsundersøkelser og Facebook er jo nettopp kilder til å kommunisere med kunder slik at man vet hva man må gjøre for å møte kundenes behov og dermed oppnå kundetilfredshet.

### **5.1.3 Forskjeller på de ulike bankene**

For å se om det er forskjeller på de ulike bankene benyttes dummyvariablene som kontrollvariabler for antall ansatte i bankene, størrelsen på forvaltningskapital og om bankene er med i en allianse eller ikke. Disse variablene er valgt fordi de sier noe om størrelsen på bankene, noe som kan påvirke hvor gode bankene er på tjenesteinnovasjon. Siden det personlige intervjuet og kommentarer på den åpne delen av spørreundersøkelsen tyder på at de små bankene kanskje ikke utvikler nye tjenester selv, kan det tenkes at det er forskjeller på størrelsen på bankene når det kommer til utvikling og grad av tjenesteinnovasjon.

#### **Forskjell på alliansebanker og banker som ikke er med i allianse**

Det ble utført en t-test for å sammenligne graden av tjenesteinnovasjon mellom de bankene som er en del av en allianse og de som ikke er det. For å se på sammenhengen ble dummyvariabelen for alliansebank benyttet. Det var ingen signifikant forskjell på alliansebankene ( $M=3,35$ ,  $SD=0,36$ ) og bankene uten allianse ( $M=3,32$ ,  $SD=0,6$ )<sup>1</sup> på den avhengige variabelen grad av tjenesteinnovasjon.

#### **Forskjeller på bankenes størrelse – sammenligning av forvaltningskapital**

Bankenes størrelse blir også ofte målt ved å se på størrelsen på forvaltningskapitalen (Asp et al. 2003). Ved å se på analysen av variasjonen (ANOVA) som sammenligner de ulike gruppene av banker i tre ulike størrelser på forvaltningskapitalen har de summerte skalaene kunder og bruk av sosiale medier signifikante forskjeller mellom gruppene. Når det gjelder kundeskalaen som ser på kundefokus har bankene med mindre enn 5 milliarder i forvaltningskapital mindre gjennomsnitt enn bankene som har over 5 milliarder i forvaltningskapital. Dette resultatet kan komme av ordlyden på påstandene i den summerte skalaen kunder. Et av hovedmålene til de fleste bankene var kundetilfredshet, noe som tyder på at kundefokuset er høyt i de norske bankene. Men noen av påstandene bruker fokus på kundenes behov i sammenheng med utvikling av egne løsninger, og dermed kan de mindre bankene som kanskje ikke utvikler egne løsninger svare i den nedre delen av skalaen, noe som gjør at gjennomsnittet deres blir mindre. Forskjellen på bruk av sosiale medier var også signifikant i de ulike gruppene. Igjen har bankene med forvaltningskapital under 5 milliarder lavest gjennomsnitt, noe som kan tyde på at de bruker sosiale medier i mindre grad enn bankene med større forvaltningskapital. Analysen viser at bankene med mellom 5 og 25 milliarder i forvaltningskapital har høyest gjennomsnitt og kanskje bruker sosiale medier

---

<sup>1</sup>Tohalet t-test hvor  $t(58) = 0,18$ ,  $p = 0,86$ .  $M = \text{Mean}$  (Gjennomsnitt) og  $SD = \text{Standard Deviation}$  (Standardavvik)



aktivt mot kundene i større grad enn de med under 5 milliarder og over 25 milliarder i forvaltningskapital.

Tabell 5.1.3 a ANOVA - sammenligning av bankene basert på forvaltningskapital

| Størrelse på bankenes forvaltningskapital<br>(i milliarder kroner) |      | Grad av tjeneste-innovasjon | Læring og vekst   | Interne prosesser | Kunder                          | Sosiale medier                   |
|--|------|-----------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|----------------------------------|
|  |      | Gj.snitt                    | Gj.snitt          | Gj.snitt          | Gj.snitt                        | Gj.snitt                         |
| Mindre enn 5 mrd   | N=38 | 3,2508                      | 3,2816            | 2,8649            | 3,1184                          | 3,1075                           |
| Mellom 5 - 25 mrd  | N=12 | 3,4190                      | 3,5083            | 3,2917            | 3,4583                          | 3,9861                           |
| Mer enn 25 mrd   | N=12 | 3,4815                      | 3,4000            | 2,9306            | 3,4792                          | 3,7593                           |
|  |      | F= 1,6<br>p= 0,21           | F=0,62<br>p= 0,54 | F= 2,1<br>p= 0,13 | <b>F= 3,6</b><br><b>p= 0,03</b> | <b>F= 8,74</b><br><b>p= 0,00</b> |

### Forskjeller på bankenes størrelse – sammenligning med bruk av antall ansatte

Sammenligningen av antall ansatte i bankene på de ulike skalaene viste at det var en signifikant forskjell mellom gruppene på grad av tjenesteinnovasjon og sosiale medier. Av gjennomsnittene i tabellen ser vi at de største bankene med 250 ansatte og over også har høyest gjennomsnitt på alle de summerte skalaene. De mindre bankene med under 20 ansatte og mellom 20 og 49 ansatte har gjennomgående lavere gjennomsnitt enn bankene med flere enn 50 ansatte.

Tabell 5.1.4b ANOVA - sammenligning av bankene basert på antall ansatte

| Antall ansatte   |       | Grad av tjeneste-innovasjon      | Læring og vekst    | Interne prosesser  | Kunder            | Sosiale medier                   |
|------------------|-------|----------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|----------------------------------|
|                  |       | Gj.snitt                         | Gj.snitt           | Gj.snitt           | Gj.snitt          | Gj.snitt                         |
| Under 20         | N= 10 | 3,18                             | 3,26               | 2,73               | 2,95              | 3,42                             |
| Mellom 20 og 49  | N=25  | 3,25                             | 3,25               | 2,9                | 3,18              | 2,96                             |
| Mellom 50 og 249 | N=16  | 3,33                             | 3,4                | 3,08               | 3,31              | 3,76                             |
| 250 og over      | N=13  | 3,62                             | 3,54               | 3,04               | 3,48              | 3,85                             |
|                  |       | <b>F= 2,64</b><br><b>P= 0,05</b> | F= 0,73<br>P= 0,54 | F= 0,74<br>P= 0,09 | F= 2,3<br>P= 0,27 | <b>F= 6,26</b><br><b>P= 0,00</b> |

## 5.2 Hypotesetesting av teoretisk modell for oppgaven

### 5.2.1 Evaluering av regresjonsmodellen

$R^2$  forteller hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som forklares av modellen. I modell 1 med grad av tjenesteinnovasjon som avhengig variabel er  $R^2$  0,564. Det vil si at i denne modellen forklarer 56,4 % av variasjonen i grad av tjenesteinnovasjon. Ifølge Pallant (2010) er dette et respektabelt resultat. Da dette studiet har et ganske lite utvalg kan  $R^2$  være en overvurdering av den virkelige verdien i populasjonen, og dermed kan det være bedre å rapportere justert  $R^2$  (Pallant 2010). Justert  $R^2$  har en verdi på 0,479, noe som kan gi et bedre estimat av den virkelige populasjonen. Modellen er statistisk signifikant ( $p=0,00$ ). I modell 2 med læring og vekst som avhengig variabel er  $R^2$  til 0,221 med en justert  $R^2$  på 0,12. Det vil si at modell 2 kun forklarer 22 % av variasjonen i læring og vekst. Modell 3 og 4 har også lave  $R^2$  verdier på under 0,3. Den uavhengige variabelen sosiale medier har en signifikant påvirkning på de uavhengige variablene i modell 2,3 og 4. Det vil si at det er flere andre variabler som har effekt på de avhengige variablene, men disse er ikke med i modellen. Alle modellene er statistisk signifikante.

### 5.2.2 Evaluering av variablene

Ved å evaluere hver av variablene kan man finne ut hvilke av variablene som er med på å påvirke den avhengige variabelen. De uthevede standardiserte koeffisientene viser signifikante sammenhenger. I modell 1 er det den uavhengige variabelen kunder som gjør en statistisk signifikant og det mest unike bidraget til å forklare den avhengige variabelen, når variasjonen til de andre variablene er kontrollert for. Bruk av sosiale medier har også en statistisk signifikant positiv påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon. Dette kan tyde på at bankene som bruker sosiale medier aktivt også er bedre på tjenesteinnovasjon. Dermed støttes hypotese 3 og hypotese 7, mens hypotese 1 og 2 forkastes på grunn av at det ikke ble funnet noen statistisk signifikans. Interne prosesser viser en negativ påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon. Dette er et overraskende resultat, og kan komme av ordlyden på påstandene i skalaen interne prosesser. Grunnen til dette vil diskuteres nærmere i kapittel 6. I modell 2,3 og 4 er det en signifikant sammenheng mellom sosiale medier og perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder. Aktivt bruk av sosiale medier forbedrer de avhengige variablene slik at hypotese 4, 5 og 6 støttes. Men med bakgrunn i svake verdier på  $R^2$  i disse modellene må man ha i bakhodet at andre variabler utenom modellen også kan ha en stor effekt på de avhengige variablene. Dermed kan hypotese 4,5 og 6 bare støttes delvis.

Ved å se nærmere på kontrollvariablene viser det seg at størrelsen på bankene har en signifikant påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon. Kontrollvariablene for antall ansatte under 20, mellom 20 og 49, og mellom 50 og 249 ansatte har alle en statistisk signifikant negativ påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon. Antall ansatte over 250 er ikke en egen kontrollvariabel, men virkningen kan finnes i konstantleddet. Konstantleddet er positivt, noe som kan tyde på at det å ha over 250 ansatte i bankene har en positiv påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon. Virkningen av det å ha en forvaltningskapital over 25 milliarder og bankene som ikke er med i en allianse er også med i konstantleddet, noe som forsterker antakelsen om at de større bankene har en høyere grad av tjenesteinnovasjon. Men konstantleddet sier hva som er graden til den avhengige variabelen når alle andre variabler er null. Dermed viser konstantleddet en statistisk signifikant påvirkning på den avhengige variabelen når det er over 250 ansatte i en bank, når bankene har over 25 mrd i forvaltningskapital, når bankene ikke er med i en allianse og samtidig ikke benytter sosiale medier eller perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder. Dermed må konstantleddet tolkes med forsiktighet, men på grunn av at den er positiv kan det altså tyde på at større banker er bedre på tjenesteinnovasjon. Selv om konstantleddet er statistisk signifikant, kan det også være andre faktorer som påvirker. Et overraskende resultat var at kontrollvariabelen forvaltningskapital under 5 milliarder viste en statistisk signifikant positiv sammenheng med grad av tjenesteinnovasjon, noe som kan bety at også de mindre bankene kan være gode på tjenesteinnovasjon. Grunnen til dette kan være at noen av de små bankene har svart på vegne av hele alliansen eller at også små banker har en positiv sammenheng med grad av tjenesteinnovasjon. Dette vil også diskuteres nærmere i kapittel 6.

Tabell 5.2.2 Resultater av regresjonsanalyse

|                                 | <b>Modell 1</b>               | <b>Modell 2</b>              | <b>Modell 3</b>              | <b>Modell 4</b>              |
|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|                                 | <b>Grad av</b>                | <b>Læring og</b>             | <b>Interne</b>               | <b>Kunder</b>                |
|                                 | <b>tjenesteinnovasjon</b>     | <b>vekst</b>                 | <b>prosesser</b>             |                              |
| <b>Kontrollvariabler</b>        |                               |                              |                              |                              |
| Konstant                        | <b>1,386</b>                  | <b>2,17</b>                  | <b>1,726</b>                 | <b>2,592</b>                 |
| Allianse                        | -0,04                         | 0,05                         | 0,04                         | 0,18                         |
| Forvaltningskapital under 5 mrd | <b>0,66</b>                   | 0,60                         | 0,27                         | -0,29                        |
| Forvaltningskapital 5-25 mrd    | 0,46                          | 0,35                         | 0,49                         | 0,05                         |
| Under 20 ansatte                | <b>-0,53</b>                  | -0,51                        | -0,28                        | -0,17                        |
| Mellom 20 og 49 ansatte         | <b>-0,64</b>                  | -0,58                        | -0,14                        | 0,06                         |
| Mellom 50 og 249 ansatte        | <b>-0,56</b>                  | -0,42                        | -0,39                        | -0,21                        |
| <b>Uavhengige variabler</b>     |                               |                              |                              |                              |
| Sosiale medier                  | <b>0,30</b>                   | <b>0,42</b>                  | <b>0,41</b>                  | <b>0,34</b>                  |
| Læring og vekst                 | 0,13                          |                              |                              |                              |
| Interne prosesser               | -0,25                         |                              |                              |                              |
| Kunder                          | <b>0,59</b>                   |                              |                              |                              |
|                                 | R <sup>2</sup> = 0,564        | R <sup>2</sup> = 0,221       | R <sup>2</sup> = 0,251       | R <sup>2</sup> = 0,277       |
|                                 | Justert R <sup>2</sup> = 0,48 | Justert R <sup>2</sup> =0,12 | Justert R <sup>2</sup> =0,15 | Justert R <sup>2</sup> =0,18 |
|                                 | df = 6                        | df = 7                       | df = 7                       | df = 7                       |
|                                 | F = 6,603                     | F = 2,184                    | F = 2,586                    | F = 2,962                    |
|                                 | p = 0,00                      | p = 0,05                     | p = 0,022                    | p = 0,011                    |

*Notat:* Verdiene som er uthevet er signifikante med 5 % signifikansnivå. De avhengige variablene som er testet i hver modell står nevnt i tabellen under respektiv modell.

### 5.3 Tolkning av mediering

Figur 3.6 viser at variablene læring og vekst, interne prosesser og kunder er medierende variabler mellom sosiale medier og grad av tjenesteinnovasjon. Dette vil si at modellen ønsker å teste om sosiale medier påvirker grad av tjenesteinnovasjon gjennom de medierende variablene. Tolkningen av resultatene er at perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder medierer effekten av sosiale medier på grad av tjenesteinnovasjon. Den totale effekten av sosiale medier på grad av tjenesteinnovasjon er 0,26 (p=0,00) og den direkte effekten er 0,17 (p=0,01). Forskjellen mellom den totale og den direkte effekten er den totale indirekte effekten, som går gjennom de tre medierende variablene. Disse resultatene forutsetter normalfordeling, og siden dette ofte ikke er tilfelle ved indirekte variabler er ikke resultatene alltid til å stole på. Derfor benyttes Sobel resultatene i kombinasjon med bootstrapping i denne oppgaven (Preacher & F.Hayes 2004). Denne totale indirekte effekten er 0,09 (p=0,01)

med konfidensintervall mellom 0,004 og 0,243. Dermed kan det påstås at forskjellen mellom den totale og den direkte effekten av sosiale medier på grad av tjenesteinnovasjon er forskjellig fra null. Resultatene viser også at bruk av sosiale medier påvirker de medierende variablene, men at bare den medierende variabelen kunder påvirker den avhengige variabelen grad av tjenesteinnovasjon siden konfidensintervallet ikke inneholder null. Variabelen interne prosesser viser i likhet med regresjonsanalysen en negativ påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon. Konfidensintervallet til variabelen interne prosesser viser også at selv om påvirkningen av sosiale medier på interne prosesser er positiv er hele virkningen samlet sett negativ. Det vil si at sosiale mediers påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon gjennom interne prosesser er negativ, med et konfidensintervall forskjellig fra null. Konfidensintervallet er lite og svært nært null, noe som kan bety at konklusjonen bør diskuteres i forhold til eksisterende teori.

Tabell 5.3 Analyse av medierende variabler

| Mediator                 | Sti                       | Bootstrapping   |           |                                 |           |                        |        |
|--------------------------|---------------------------|-----------------|-----------|---------------------------------|-----------|------------------------|--------|
|                          |                           | Normalitetstest |           | resultater for indirekte effekt |           |                        |        |
|                          |                           | Koeffisient     | Std.avvik | Estimat                         | Std.avvik | 95 %<br>Konf.intervall |        |
| <b>Læring og vekst</b>   | a (SosMed -> L&V )        | <b>0,336</b>    | 0,114     |                                 |           |                        |        |
|                          | b (L&V -> TI )            | 0,092           | 0,110     |                                 |           |                        |        |
|                          | a x b                     | 0,049           | 0,036     | 0,031                           | 0,036     | -0,028                 | 0,121  |
| <b>Interne prosesser</b> | a (SosMed -> IP)          | <b>0,339</b>    | 0,111     |                                 |           |                        |        |
|                          | b ( IP -> TI )            | -0,166          | 0,111     |                                 |           |                        |        |
|                          | a x b                     | -0,059          | 0,382     | -0,056                          | 0,039     | -0,028                 | -0,007 |
| <b>Kunde</b>             | a (SosMed -> Kunde)       | <b>0,235</b>    | 0,090     |                                 |           |                        |        |
|                          | b (Kunde -> TI)           | 0,502           | 0,111     |                                 |           |                        |        |
|                          | a x b                     | <b>0,124</b>    | 0,044     | 0,118                           | 0,039     | 0,041                  | 0,290  |
| <b>Totale effekter</b>   | Total c                   | <b>0,258</b>    | 0,075     |                                 |           |                        |        |
|                          | Direkte c' (SosMed -> TI) | <b>0,165</b>    | 0,069     |                                 |           |                        |        |
|                          | Total indirekte           |                 |           | 0,092                           | 0,056     | 0,004                  | 0,243  |

*Notat* : Koeffisientene som er uthevet er signifikante med 5 % signifikansnivå,

modelloppsummering:  $R^2 = 0,54$ , Justert  $R^2 = 0,45$ ,  $F = 6,04$ ,  $df = 10$ ,  $p = 0,000$ ,

kontrollvariabler: allianse, forvaltningskap under 5 mrd, forvaltningskap 5-25 mrd, under 20 ansatte, mellom 20-49 ansatte og mellom 50-249 ansatte

## **5.4 Funn fra personlig intervju i alliansebank**

### **5.4.1 Tjenesteinnovasjon i banken**

Banken benytter ikke begrepet tjenesteinnovasjon i deres strategi. De benytter samlebegrepet innovasjon i noe grad, men bruker mest begrepet selvbetjening. Selvbetjening går ut på tjenester hvor kundene kan betjene seg selv. På denne måten vil selvbetjening være en av mange muligheter innen tjenesteinnovasjon. Selvbetjening går for eksempel ikke ut på hvordan de ansatte møter kundene i kundemøter etc. Da er det de ansatte som yter tjenesten for kunden. Tjenesteinnovasjon er svært viktig for banken og det satses på det. Men banken utvikler ingen tjenester selv, alt skjer på alliansenivå. Ved å gjøre det på alliansenivå blir det mer slagkraft og penger i det. Alle bankene som er med i alliansen er med på å finansiere tjenesteutviklingen, og om en bank ikke ønsker å være med har de muligheten til å takke nei. Alliansebankene har en kontaktperson som kan formidle forslag og tilbakemeldinger fra sin bank og til alliansen. På denne måten har alliansebankene innflytelse, men hvordan utviklingsprosessen skjer vet ikke informanten. Alliansen utvikler både egne ideer og kopierer noe fra andre banker.

Banken måler hvor gode de er på tjenesteinnovasjon ved å lage salgsrapporter som viser salg av tjenester. Banken sammenligner egne resultater med de andre bankene i alliansen, men ikke med andre banker utenfor alliansen. Dette er noe informanten utvikler selv, og det er ikke sikkert at de andre bankene i alliansen benchmarker seg med alliansebankene.

Banken henter inspirasjon til tjenesteinnovasjon fra flere hold som for eksempel kunder, konkurrenter og forslag fra egne ansatte. Forslagene kan de melde videre til alliansenivå hvor det vil diskuteres i forum før det blir valgt ut hvilke forslag man kan satse på. Det er ikke penger til å utvikle alt man kanskje ønsker.

### **Hvordan bli ledende innen tjenesteinnovasjon**

Ved spørsmål om hva informanten tror er viktigst for å bli ledende innen tjenesteinnovasjon i banksektoren i Norge kommer det momentant frem at man må bygge et miljø i banken for innovasjon og man må være villig til å satse penger på det. Det sies ofte at man skal bli best på innovasjon og nye løsninger, men det settes ikke av penger til det. Tankene er gode, men man må dedikere ressurser slik som stillinger og penger for å bli best. Når det gjelder egen bank sies det at man skal satse, men når det kommer til stykket så tør man ikke ta investeringen. Slik har det vært i alle år, noe som fører til mange løsninger som er halvveis

med 90 % automatisering og 10 % manuelt. Dette er en stor utfordring som kommer av sparingen til banken. Hadde det vært opp til informanten ville han tatt kostnaden nå og satset på inntekter på sikt. Men utviklingen er bra, slik at det kanskje kommer mer satsning på området etter hvert.

### **Oppdeling av markedssegmenter**

Når det gjelder markedssegmenter som banken fokuserer på er det nå mer fokus på de yngre digitale kundene. Mange av de nye tjenestene sammen med tilhørende markedsdekkende reklamer rettes nettopp mot en ung kundegruppe. Eksempel på slike tjenester er mobilbank og venneregnskap på mobilen. Snittalderen på kundene i banken er høy, og man ønsker nytt påfyll av yngre kunder. Ved utgående salg splittes ofte kundegruppen opp i 3 etter alder også former man budskapet etter kundegruppene.

#### **5.4.2 Forskjeller på bankene i alliansen og i sektoren som helhet**

Banken som er en del av alliansen er svært forskjellige. Dermed er det vanskelig å systematisere og få til en optimal organisering i alliansen. Det er et stort fokus på kostnadskutt slik at tjenesteinnovasjon ikke får det fokus det kanskje fortjener. Hadde det vært opp til informanten ville han heller kuttet på andre områder og opprettholdt tjenesteinnovasjon.

Når det gjelder hele banksektoren samlet mener informanten det ikke er noen som skiller seg voldsomt ut når det gjelder tjenesteinnovasjon. Sektoren er fortsatt noe konservativ og gammeldags. Informanten mener deres egen bank er midt på treet med en noen gammeldags tjenester. Men samtidig satses det mer nå enn før fordi banken har innsett viktigheten av å satse på innovative løsninger.

#### **5.4.3 Sosiale medier knyttet opp mot tjenesteinnovasjon**

Det er en forskjell på hvordan sosiale medier benyttes lokalt i banken og på alliansenivå. Bankene selv er tilstede på Facebook og Twitter, men benytter det ikke aktivt. På alliansenivå benyttes også Twitter og Facebook i større grad, men det er ikke satt i noe system og er ikke en del av alliansens strategi.

Informanten tror sosiale medier vil bli viktigere i fremtiden, også for bankene. Etter hvert vil nok sosiale medier benyttes som en kommunikasjonskanal på lik linje som telefon og e-post. Dermed vil det bli håndtert på bankens kundesenter og bli satt mer i et system.

Sosiale medier kan knyttes til tjenesteinnovasjon ved å benyttes det til å informere om nye tjenester, markedsføring, toveiskommunikasjon med kunder etc. Banken bruker ikke sosiale medier systematisk og bevisst i dag, men kan bli bedre. Sosiale medier er fortsatt i en tidlig fase, og banken vil følge utviklingen videre.



## 6 Oppsummering og diskusjon

### 6.1 Hvor gode er banksektoren i Norge på tjenesteinnovasjonsstrategi sett opp mot perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder i rammeverket balansert målstyring?

#### 6.1.1 Forskjeller på størrelse og alliansebanker

Det er store forskjeller på hvor gode bankene i Norge er på tjenesteinnovasjon. Det åpne kommentarfeltet i spørreundersøkelsen ga flere tilbakemeldinger på at de små alliansebankene ikke utvikler egne tjenester selv og dermed ikke har egne prosesser for tjenesteinnovasjon, noe som kan tyde på at de heller ikke har en innovasjonskultur. Dette støttes også av det personlige intervjuet i en alliansebank. Informanten mente at tjenesteinnovasjon var svært viktig for deres bank og at det bør satses mer på det, men at selve utviklingen skjer på alliansenivå. Dermed bruker ikke banken selv begrepet tjenesteinnovasjon i stor grad, men kommer med forslag og forbedringer som blir tatt opp på alliansenivå.

Kontrollvariablene for antall ansatte viste også signifikante sammenhenger med grad av tjenesteinnovasjon. Resultatet viser at bankene med under 249 ansatte har en negativ virkning på tjenesteinnovasjon, mens bankene med over 249 ansatte har en positiv virkning. Dette kan tyde på at de større bankene er bedre på tjenesteinnovasjon enn de mindre bankene. Bakgrunnen for dette resultatet kan være at mange av påstandene i skalaen grad av tjenesteinnovasjon går på å utvikle egne tjenester. Siden få av de mindre bankene utvikler egne tjenester vil det dermed være naturlig at de ikke får like godt utfall som de store bankene som gjør alt av utvikling selv og har egne prosesser og planer for tjenesteinnovasjon.

15,6 % av respondentene har under 20 ansatte og hele 42,2 % av respondentene har mellom 20 og 49 ansatte. 67,2 % av respondentene er med i en allianse. Dette viser at en stor del av utvalget består av små banker. Resultatene fra analysen kan tyde på at de større bankene er bedre på tjenesteinnovasjon og sosiale medier, noe som er naturlig ifølge Susman et al. (2006) siden små virksomheter ofte har begrensede finansielle ressurser og ikke kan investere i nye tjenester som er dyre å utvikle. En annen viktig grunn til at små virksomheter har mindre tjenesteinnovasjon er antallet og kvaliteten på faglig dyktige ansatte (Susman et al. 2006).

På en annen side er banksektoren ganske lik siden bankene i stor grad tilbyr lignende produkter og tjenester. Nye produkter og tjenester blir ofte kopiert av konkurrerende banker slik at et eventuelt konkurransefortrinn ved nye tjenester ofte ikke er langvarig. Ifølge

Sawhney et al. (2006) kan benchmarking føre til at bankene satser på de samme kundene med like tilbud. Dette i kombinasjon med et smalt syn på tjenesteinnovasjonsstrategi kan føre til en systematisk nedbryting av konkurransefortrinn, noe som igjen kan gjøre bankene mer like over tid (Sawhney et al. 2006). Siden den norske banksektoren preges av mange alliansebanker, og disse har tjenesteinnovasjon på alliansenivå, kan det tenkes at alliansebankene allerede er like på mange områder. Dermed kan disse bankene bli skjernet for muligheter og bli sårbare for konkurrenter med videre perspektiv på tjenesteinnovasjon (Sawhney et al. 2006). Selv om de små bankene som er en del av en allianse kan bli sårbare hver for seg, oppnår bankene samlet en styrket konkurransekraft gjennom stordriftsfordeler, kompetanseutvikling og markedsinformasjon<sup>2</sup>. Dette støttes også av informanten som mener at tjenesteutvikling på alliansenivå har en større gjennomslagskraft. Men enhver bank bør se nærmere på sine egne kjerneverdier og sine egne styrker, hva er det de ansatte jobber hver dag for å oppnå? Differensiering kan oppnås av bankene som har strategier som retter seg mot tjenester for kundene (Stevens 2007). Kjerneverdien til bankene i kombinasjon med fokus på kundenes verdi bør være drivkraften bak alle gjøremål. Dermed vil kanskje bankene utvikle seg egne veier, slik at man motvirker en sektor hvor bankene blir mer og mer like.

### **6.1.2 Sammenhengen mellom de interne perspektivene læring og vekst og interne prosesser med grad av tjenesteinnovasjon**

Hypotese 1 som tester om bankene med et godt læringsklima og en innovasjonskultur har høyere grad av tjenesteinnovasjon har en positiv sammenheng, men denne er ikke statistisk signifikant. Grunnen til den positive sammenhengen støttes i teorien som er gjennomgått i oppgaven. Kaplan (2003) hevder at innovasjon er nærmest umulig uten en kultur innad i virksomheten for kommunikasjon, samarbeid og deling av innovasjonsideer på tvers av avdelingene. Virksomheters evne til å være innovativ kan også knyttes opp mot deres evne til å forbedre seg og lære, noe som også er viktige faktorer innen perspektivet læring og vekst (Kaplan 2003). Hypotese 2 som tester om bankenes interne prosesser for nye tjenester påvirker graden av tjenesteinnovasjon ble også forkastet da det ikke var noen signifikant sammenheng. Et overraskende funn var at interne prosessers påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon var negativ. Grunnen til denne negative sammenhengen kan være av samme grunn som diskutert under forskjellene på bankene. Utvalget består av mange små banker og banker som er en del av en allianse, noe som kan bety at de ikke har egne interne prosesser for tjenesteinnovasjon. Dermed kan mange banker ha svart at de er uenige i

---

<sup>2</sup> <http://www.terra.no/omterra/Sider/default.aspx> (lest 11.5.2012)

påstandene under skalaen interne prosesser, noe som kan føre til at vi får en negativ sammenheng i analysen. Denne sammenhengen bør testes på nytt med et større utvalg siden eksisterende teori støtter sammenhengen (Kaplan 2003; Montgomery & Perry 2011). Kaplan (2003) mener at det er nødvendig med gode interne prosesser for å bli gode på tjenesteinnovasjon. Dette kommer av at virksomheter selv må ha evnen til å utvikle og lansere nye tjenester. Man må også ha gode prosesser for å hente inn eksterne ideer slik at man ikke får et for internt syn på utviklingen. Gode prosesser kan også bidra til å stoppe utviklingen på enkelte tjenester, og kun fokusere på de som har størst potensial for profitt (Kaplan 2003).

Korrelasjonsmatrisen i Tabell 4.4.1 viser også at det var en ganske høy korrelasjon mellom skalaen interne prosesser og læring og vekst. Ifølge Pallant (2010) kan høy korrelasjon mellom to uavhengige variabler være et tegn på multikollinearitet. Men ved sjekk av multikollinearitet med verdiene VIF og toleranseverdi, samt med å teste ved å legge til kontrollvariabler for å se om det negative fortegnet endret seg ble det ikke påvist multikollinearitet. De to perspektivene læring og vekst og interne prosesser er tilknyttet det interne i en virksomhet. Dermed konkluderes det med at grunnen til at det ikke ble funnet noen sammenheng mellom variablene læring og vekst og interne prosesser på grad av tjenesteinnovasjon er at utvalget (og populasjonen) består hovedsakelig av små banker i allianser som ikke har egne interne prosesser eller kultur for tjenesteinnovasjon, og dermed stort sett har svart negativt eller unnlatt å svare i noen tilfeller. Andre igjen kan ha svart på vegne av alliansen og dermed hatt mer positive svar. Dette kan gi en spissitet i fordelingen og flere ekstreme verdier, noe som kan påvirke regresjonsanalysen (Pallant 2010).

### **6.1.3 Sammenheng mellom kundeperspektivet og grad av tjenesteinnovasjon**

Hypotese 3 viste den største signifikante påvirkningen på den avhengige variabelen grad av tjenesteinnovasjon. Dermed støttes hypotesen om at bankene som tilpasser tjenesteinnovasjon etter kundenes behov har en høyere grad av tjenesteinnovasjon. Av Tabell 5.1.1 Bankenes 3 viktigste mål med tjenesteinnovasjon, kommer det frem at kundetilfredshet er det viktigste målet med tjenesteinnovasjon. Dette henger sammen med den sterke signifikante sammenhengen mellom kundeperspektivet og grad av tjenesteinnovasjon. Påstandene innen kundeperspektivet går på å bruke kundeundersøkelser, tilpasse tjenesteløsninger til kundene, være bedre enn konkurrentene på å fokusere på kunder når det gjelder tjenester og hvorvidt kundene ser på banken som innovativ. Denne skalaen er utformet basert på hva skaperne av balansert målstyring selv mener bør være mål for virksomheter innen kundeperspektivet (Kaplan 2003). Samlet har denne skalaen en positiv påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon,

noe som kan fortelle at jo mer man fokuserer på kunder og tilpasser tjenesteinnovasjon etter kundenes behov, jo bedre er bankene på tjenesteinnovasjon. På grunn av utviklingen innen teknologi, økende konkurranse og dermed mer krevende kunder er det viktig for bankene å satse på tjenesteinnovasjon (Storey & Kelly 2001). Resultatene i denne oppgaven viser at man forbedrer tjenesteinnovasjon ved å fokusere på kundene.

Tjenesteinnovasjon innbefatter blant annet selvbetjente løsninger for kundene. Slike selvbetjente teknologiske løsninger er også nøkkelen til å nå ut til den digitale generasjonen som er et viktig markedssegment (Bearingpoint 2011). Det personlige intervjuet avdekket også denne digitale, unge kundegruppen som den viktigste for banken. Denne kundegruppen er ung nå, og generasjonene etter vil fortsette å være digitale. Ved å kommunisere med kunder som krever selvbetjening nå vil man også kunne forberede seg på en kanskje mer krevende og digital kundebase i fremtiden. Det å oppnå gode finansielle resultater er et overordnet mål for de fleste bedrifter, og dermed vil det å øke kundebasen med nye segmenter være et virkemiddel for å oppnå dette (Kaplan 2003). Dermed kan en god tjenesteinnovasjonsstrategi med kundeinvolvering kunne bidra til å redusere kostnader gjennom automatisering, fornøye kunder og å øke kundebasen, noe som kan føre til forbedring av finansielle resultater og konkurransefortrinn. Virksomheter med en klar strategi for nye tjenester er de som oppnår mest suksess (John & Storey 1998). Dermed er det uansett viktig for bankene å ha med tjenesteinnovasjon i deres strategi for å kunne lykkes med tjenesteinnovasjonen.

## **6.2 Hvordan påvirker bruk av sosiale medier graden av tjenesteinnovasjon i den norske banksektoren?**

### **6.2.1 Sosiale medier forbedrer grad av tjenesteinnovasjon gjennom læring og vekst, interne prosesser og kundeperspektivet**

Resultatene viser at hypotese 4, 5 og 6 støttes delvis, noe som indikerer at sosiale medier forbedrer perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder. Det må tas hensyn til at kun en liten del av variasjonen i perspektivene forklares av modellene i regresjonsanalysen. Dette betyr at også andre variabler som ikke er med i modellen kan påvirke perspektivene, dermed vil resultatene bare støttes delvis og konklusjonen må tolkes deretter.

Når det gjelder det interne perspektivet læring og vekst, kan bruk av sosiale medier påvirke dette perspektivet ved at bankene må skape en digital stemme og en kommunikasjonsform som gjenspeiler banken. For å oppnå dette bør bankene vurdere sine kjerneverdier og hvordan de ønsker å fremstå. Dermed kan aktivt bruk av sosiale medier forbedre deres

innovasjonskultur ved at de blir mer oppmerksomme på egne verdier, og de ansatte får ta del i virksomhetens offentlige stemme og budskap gjennom sosiale medier. Kommunikasjon med kunder gjennom sosiale medier kan også forbedre læring og vekst ved at kunder kan være gode bidragsytere, og gi forslag som ikke banken selv har tenkt på. Kunder kan dermed bidra med kunnskap slik at banken selv kan benytte dette for videre utvikling og økt kunnskap blant de ansatte. Ved å ha kundenes kommentarer synlige for alle ansatte gjennom sosiale medier kan dette bidra til nye samtaleemner og en forbedring av kommunikasjon mellom avdelinger. Dette er ifølge Kaplan (2003) svært viktig for at virksomheter skal utvikle seg og bli gode på innovasjon.

Sosiale medier kan forbedre interne prosesser for tjenesteinnovasjon gjennom å benytte seg av kommunikasjon med kunder gjennom de sosiale mediene. Gjennom sosiale medier kan kundene være med på å forbedre de interne prosessene i ulike faser. Dette eksempelvis ved å bidra med ideer til nye tjenester, forslag til forbedringer av tjenester eller prosesser og levering av tjenester og oppfølging etter levering (Miles 2005). Kundene kan på samme måte som ved forbedring av læring og vekst gi forslag som kan forbedre de interne prosessene i bankene. Man undersøker først kundenes behov og utvikler tjenester for å dekke behovet, dermed er det også naturlig at kundene kan bidra med tilbakemeldinger på flere deler av prosessen for å forbedre tjenester.

Det er også utfordringer med å benytte sosiale medier som en kommunikasjonskanal med kundene. Forslag fra kunder kan for eksempel være tilpasset den spesifikke kundens ønsker, og det betyr nødvendigvis ikke at mange kunder har det samme behovet (Hoyer et al. 2010). Men slike forslag kan allikevel være positive i forbindelse med tjenester som utføres i direkte kontakt med kunde, dette fordi tjenestene er såpass fleksible at de kan tilpasses den enkelte kunde. Noe annet gjelder selvbetjente (automatiserte) tjenester som ”ferdigproduseres”. Da kan det være vanskelig å finne ut hvilke forslag som skal tas med i slike tjenester om man mottar mange ulike forslag. Dette leder til en annen utfordring som gjelder å måtte behandle et stort antall forslag og tilbakemeldinger (Hoyer et al. 2010). Dersom man får mange ulike forslag kan det være vanskelig å sortere og velge ut de viktige forslagene. Dette kan løses ved å ha egne ansatte som arbeider opp mot kundene i de sosiale mediene slik at disse ansatte kan utvikle prosesser for å samle inn og sortere de ulike bidragene. Informasjonen som mottas bør kommuniseres til resten av de ansatte og diskuteres for å avgjøre hvilke bidrag som er lønnsomme.

Perspektivene er også medierende variabler mellom sosiale medier og grad av tjenesteinnovasjon. Analysen viser at perspektivene interne prosesser og kunder har en medierende effekt mellom sosiale medier og grad av tjenesteinnovasjon. Sosiale medier har en negativ påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon gjennom perspektivet interne prosesser. Analysen av den direkte påvirkningen av interne prosesser på grad av tjenesteinnovasjon viste også en negativ sammenheng, og samme begrunnelse for grunnen til den negative påvirkningen kan benyttes for denne negative medierende sammenheng. Sosiale mediers påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon gjennom perspektivet kunder er positiv. Denne sammenheng er naturlig siden bankene som benytter sosiale medier også er i kontakt med kundene gjennom de sosiale mediene og kan bruke innsikten i kundenes behov for å øke kundetilfredsheten.

Sosiale medier kan knyttes opp mot og forbedre fokus på tjenesteinnovasjon innen perspektivene læring og vekst, interne prosesser og kunder. Sosiale medier fører til høyere grad av tjenesteinnovasjon i bankene gjennom kundeperspektivet, men har også en direkte påvirkning på grad av tjenesteinnovasjon.

### **6.2.2 Bruk av sosiale medier og grad av tjenesteinnovasjon**

Det viktigste målet med tjenesteinnovasjon for bankene i utvalget var kundetilfredshet, tett etterfulgt av å beholde eksisterende kunder. Likevel henter bankene mer intern inspirasjon til tjenesteinnovasjon fremfor å bruke kundene som de ønsker å tilfredsstille. Av Tabell 5.1.2 Bankenes inspirasjon til tjenesteinnovasjon, vises det også at markedsundersøkelser og Facebook var de viktigste eksterne inspirasjonskildene. Dette tyder på at bankene kanskje bør fokusere mer på slike eksterne arenaer for inspirasjon siden det er tydelig at kundene er viktige for bankene. Påstandene under skalaene kunder og sosiale medier går på å involvere kundene i idé- og utviklingsprosessen med å hente inn ideer, kommunisere og bruke tilbakemeldinger fra kundene. Nye tjenester har ofte oppstått nettopp på grunn av behov fra kundene, eller på grunn av ny teknologi (Johnson et al. 2011). Ifølge Bettencourt (2010) må man skifte fokuset vekk fra selve løsningen og over til hva kundene har behov for. Ettlé og Rosenthal (2011) er også enige i at involvering av kundene, utnytting av eksterne ideer fra kundene og det å lytte til kundenes behov, har vært og er fortsatt svært viktig for utviklingsprosessen for både produkter og tjenester.

Hypotese 7 som indikerer en sammenheng mellom sosiale medier og tjenesteinnovasjon støttes på grunn av statistisk signifikans. Dermed viser analysen en sammenheng mellom

bankenes bruk av sosiale medier og graden av tjenesteinnovasjon i bankene. Dette kan tyde på at bankene som bruker sosiale medier aktivt også ser fordelene med den nære kontakten med kundene. Kontakten med kundene kan gi ideer og konkrete forslag til forbedringer, samt helt nye tjenester som kundene har behov for. Ifølge Hoyer et al. (2010) kan man benytte sosiale medier for å få forslag og tilbakemeldinger fra kunder i forbindelse med utvikling og forbedring av tjenester, samt for å skape interesse rundt nye tjenester. Dermed kan sosiale medier, og spesielt Facebook, benyttes som en kommunikasjonsarena med kundene for å hente inspirasjon og gi inspirasjon til kundene. Dette er en interessant sammenheng som det foreløpig ikke er forsket så mye på. Hele 51,6 % av bankene svarte at de var enige, og 25 % var svært enige i at sosiale medier vil være viktig for deres bank i fremtiden. Dette kan tyde på at bruk av sosiale medier som en del av virksomhetens strategi er et område hvor det bør forskes mer. Det vil også være interessant å se nærmere på hvordan virksomheter benytter sosiale medier i dag og hvilke muligheter som befinner seg ved å benytte sosiale medier.

### **6.3 Diskusjon angående kvaliteten på oppgaven og forslag for videre forskning**

Empirisk forskning møter utfordringer når det gjelder reliabiliteten og validiteten av data, noe som også gjelder denne oppgaven. Banksektoren i Norge besto av 138 banker da dette studiet ble utført. Dette er en forholdsvis liten populasjon, som også gir et lite utvalg. Svarprosenten på 50 % i oppgaven er høy i forhold til vanlig svarprosent på 30-40 % de siste årene (Johannessen et al. 2011). Grunnen til den høye svarprosenten kan komme av at bankene synes temaet for oppgaven var interessant. Ved utsendelse av spørreundersøkelsen ble også respondentene lokket med mulighetene til å vinne påskeegg med godterier, men kun halvparten av utvalget deltok i konkurransen. Dette gir en ytterligere indikasjon på at temaet for oppgaven var det som tiltrakk mange respondenter. Det ble også purret på respondentene 3 ganger, noe som forhøyet svarprosenten ved hver purring. Men selv om svarprosenten er god, er utvalget allikevel lite i antall på grunn av en liten populasjon. Dette kan ha en betydning for analyse og konklusjoner.

Banksektoren er delt opp i mange ulike typer banker med ulike størrelser. Dermed kan variasjonen i informasjonen som er innhentet kunne avspeile forskjellene i banksektoren. Av Tabell 4.1a Forskjeller mellom populasjon og utvalg kommer det frem at utvalget som benyttes for analyse i denne oppgaven ikke er så ulik selve populasjonen. Dette gjør at man kan generalisere resultatene i denne oppgaven til populasjonen med større sikkerhet.

Påstander innenfor flere av skalaene dreier seg om utvikling av egne løsninger, eller interne prosesser for tjenesteinnovasjon. Dermed kan de mindre bankene som kanskje ikke utvikler egne løsninger svare i den nedre delen av skalaen, noe som gjør at gjennomsnittet deres blir mindre. Noen av disse bankene har valgt å hoppe over påstander som ikke passer deres bank, mens andre har valgt å svare nøytralt (verken enig eller uenig). Noen har igjen valgt de nedre deler av skalaen ved å svare "Uenig" eller "Svært uenig" eller å svare på vegne av hele alliansen og dermed gi positive svar. Dette bør ha vært lagt mer vekt på ved utarbeidelse av spørreundersøkelsen. Eventuelt kunne bankene svart tidlig på om de er en del av allianse eller ikke og deretter kommet videre til egne sett av påstander. Spørreundersøkelsen var utviklet slik den var fordi det var en antakelse om at bankene som er med i allianser og dermed ikke utvikler egne tjenester ville svare i den nedre delen av skalaen slik at reelle forskjeller kunne avdekkes. Men i ettertid viser det seg at disse bankene har svart veldig ulikt, noen kanskje på vegne av hele alliansen, og dette kan ha gitt et dårligere grunnlag for analyse.

Språk og skrivemåte for påstandene er viktig for å forsikre seg om at respondentene vet hva de svarer på og dermed henter inn riktig informasjon. Denne ulike tolkningen av spørreundersøkelsen kan ha ført til avvik i datasettet som igjen kan gi et dårlig grunnlag for konklusjoner. Faktoranalyse for å teste validiteten av spørreundersøkelsen ble heller ikke utført på grunn av størrelsen på utvalget. Av denne grunn er konklusjonene i dette studiet utøvet med forsiktighet og med god støtte i eksisterende teori. Videre studier i banksektoren bør dermed belyse dette med egne prosesser bedre, gjerne i hver påstand/spørsmål eller under hvert tema slik at respondenten hele tiden har i bakhodet at det er deres egen bank som skal vurderes. Dette kan eventuelt gjøres ved å ha et eget valg for "ikke gjeldende for vår bank". Andre metoder som for eksempel intervjuer eller casebedrifter kan også benyttes for å oppnå en dypere forståelse. Videre forskning som knytter tjenesteinnovasjon opp mot balansert målstyring bør også utføres i hele tjenestesektoren hvor muligheten til å få et større utvalg er tilstede. Det vil da være interessant å teste forskjeller på ulike sektorer innen tjenestesektoren og benytte en spørreundersøkelse som er mer tilpasset de virksomheter som ikke har egen produkt- og tjenesteutvikling.

Spørreundersøkelsen ble distribuert med e-post til banksjefer, bankdirektører og/eller markedsdirektører etter grundig undersøkelse av nettsider og offentlig tilgjengelig informasjon. Stillingstittelen er ulik i ulike banker, og de mindre bankene har ofte ikke egen markedsansvarlig. I slike tilfeller ble spørreundersøkelsen sendt til banksjefen eller annen mer relevant stilling. Dette kan også påvirke resultatet siden respondentene har ulike stillinger og



kan sitte inne med ulik kunnskap. Respondentene er valgt ut spesielt med bakgrunn i relevant kunnskap, men siden stillingene er ulike i bankene kan dette føre til at grunnlaget for å svare på spørreundersøkelsen var ujevnt.

Videre forskning kan gjøre samme type undersøkelse i andre tjenestebedrifter med større populasjon. Et alternativ kan være å benytte faktiske regnskapstall for å ta med perspektivet om finansielle mål slik at man kan se om de andre variablene kan påvirke finansielle prestasjoner. Det kan også være interessant å se på forskjellen i ulike land, for eksempel banksektorene i Norden eller i hele Europa. Da vil man kunne få en større populasjon og et bredere spekter av banker, hvor det er flere uavhengige banker i forhold til alliansebanker.

#### **6.4 Etiske retningslinjer**

Respondentene fra spørreundersøkelsen og informanten i det personlige intervjuet er valgt å holdes anonyme. Dette valget er tatt for å øke svarprosenten på spørreundersøkelsen, men også for å ta vare på bankenes anonymitet ved at åpenhet rundt påstander kan skade bankenes renommé og/eller konkurransekraft.

#### **6.5 Implikasjoner for ledere**

Det er klare fordeler for virksomheter som satser på å være innovative. Den økende veksten av tjenester og potensielle finansielle forbedringer på sikt gjør at det er viktig å satse på tjenesteinnovasjon. Ved å satse på tjenesteinnovasjon vil man kunne forbedre kundetilfredshet og åpne for nye segmenter samtidig som nye smarte selvbetjente løsninger kan gi kostnadsbesparinger. Dermed vil muligheten for å oppnå fortjeneste på satsningen være stor. Man må bare tørre å satse og vite hva man skal satse på og hvordan man skal gjøre det. Her kommer strategi og kommunikasjon med de som skal benytte seg av tjenestene inn i bildet. De virksomhetene som har en klar strategi for tjenesteinnovasjon vil også oppnå mer suksess (Johnes & Storey 1998). Rammeverket balansert målstyring er benyttet som et eksempel på et styringsverktøy som kan knyttes opp mot tjenesteinnovasjon. Virksomheter som benytter andre verktøy kan også dra nytte av dette arbeidet da de fire perspektivene i balansert målstyring kan knyttes nært opp til virksomheter på flere nivåer, og kan dermed knyttes opp mot ulike strategier eller temaer innen virksomhetens strategi. Resultatene fra denne oppgaven viser at det å være god innen kundeperspektivet forbedrer graden av tjenesteinnovasjon. Dette viser at kundefokus er essensielt for virksomheter som tilbyr tjenester. Kundenes behov bør legges vekt på før tjenester utvikles og til slutt er det kundene som mottar tjenestene og bedømmer virksomheten ut fra dem. Selv om resultatene i denne

oppgaven ikke viste en signifikant sammenheng, viser eksisterende teori at også innovasjonskultur og interne prosesser er viktig for å lykkes med tjenesteinnovasjon (Kaplan 2003). Dersom kulturen og prosessene internt er lagt til rette for tjenesteinnovasjon, samtidig som man tar hensyn til kundenes behov vil dette kunne føre til forbedring av finansielle resultater (Kaplan 2003; Montgomery & Perry 2011).

Virksomheter bør også involvere kundene i prosessen med tjenesteinnovasjon siden kundene kan komme med verdifulle forslag og bidrag til nye tjenester (Ettlie & Rosenthal 2011). Kommunikasjonen med kundene kan gjøres gjennom bruk av sosiale medier, og resultatene fra denne oppgaven viser at bruk av sosiale medier forbedrer læring og vekst, interne prosesser og kundeperspektivet samtidig som grad av tjenesteinnovasjon også forbedres. Aktivt bruk av sosiale medier er fortsatt ikke dagligdags for alle virksomheter, men både teori og funnene i denne oppgaven viser at ledere bør satse på å være tilstede og aktive i sosiale medier for å forbedre flere aspekter med virksomheten og ikke minst benytte seg av mulighetene der kundene er.

## Referanser

- Aas, T. H. & Pedersen, P. E. (2010). The impact of service innovation on firm-level financial performance. *The Service Industries Journal*, 31 (13): 2071-2090.
- Aas, T. H. (2011). Management control of service innovation activities: an exploratory investigation of best practice. *International Journal of Services Technology and Management*, 16 (3): 318-336.
- Alfonso, S. F. (2011). *The Social Media Explosion: By the Numbers: The Fiscal Times*. Tilgjengelig fra: <http://www.thefiscaltimes.com/Articles/2011/09/12/The-Social-Media-Explosion-By-the-Numbers.aspx#page1> (lest 11.05.2012).
- Asp, R. S., Lønne, A. L. & Sjøvoll, E. (2003). *Konkurransesituasjonen i finansmarkedene*. Konkurransetilsynet.
- Bearingpoint. (2011). Social CRM in German retail banks. How social media is transforming the business world. Tilgjengelig fra: <http://www.bearingpoint.com/de-de/7-3920/social-crm-in-german-retail-banks/>.
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S. & Dotzel, T. (2006). Creating New Markets Through Service Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47 (2): 56-63.
- Bettencourt, L. A. (2010). *Service innovation : how to go from customer needs to breakthrough services*. New York: McGraw-Hill. 255 s.
- Bool, H. (2006). *Differences between Products and Services*. Tilgjengelig fra: <http://ezinearticles.com/?Differences-Between-Products-And-Services&id=159561> (lest 11.05.2012).
- Briggs, S. R. & Cheek, J. M. (1986). The role of factor analysis in the development and evaluation of personality scales. *Journal of Personality*, 54 (1): 106-148.
- Chen, J. & Sawhney, M. (2008). *Innovation Radar 2.0: Kauffman Symposium on Entrepreneurship and Innovation Data*. Tilgjengelig fra: <http://www.kauffman.org/research-and-policy/data/2008data.aspx>.
- Chen, J. & Sawhney, M. (2010). Defining and Measuring Business Innovation: The Innovation Radar. *Management*. 1-37 s.
- Chen, T. F. (2011). *Building an integrated service innovation model: A case study of Investment Banking*, Bali, s. 49-53: IACSIT Press.
- Craig, C. S. & Douglas, S. P. (1996). Responding to the Challenges of Global Markets: Change, Complexity, Competition and Conscience. *Colombia Journal of World Business*, 31 (4): 6-18.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3).
- Danish Agency for Science Technology and Innovation. (2011). *EPISIS Report - Service innovation: Impact analysis and assessment indicators*. Ministry of Science Innovation and Higher Education. 78 s.
- Dobni, B. (2002). A model for implementing service excellence in the financial services industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 7 (1): 42-53.
- Dörner, N., Gassmann, O. & Gebauer, H. (2011). Service innovation: Why is it so difficult to accomplish? *Journal of Business Strategy*, 32 (3): 37-46.
- Enkel, E., Kausch, C. & Gassmann, O. (2005). Managing the Risk of Customer Integration. *European Management Journal*, 23 (2): 203-213.
- Ettlie, J. E. & Rosenthal, S. R. (2011). Service versus Manufacturing Innovation\*. *Journal of Product Innovation Management*, 28 (2): 285-299.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A guide to the literature. I: Fagerberg, J., C.Mowery, D. & Nelson, R. R. (red.) *The Oxford handbook of innovation*, s. 1-26. Oxford: Oxford University Press.

- Furseth, P. I. (2008). Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser. 5. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/serviceinnovasjon-nye-perspektiver-og-anvendelser>.
- Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies : a practical guide, Third edition*. Harlow: Prentice Hall.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 1. utgave utg.: Fagbokforlaget.
- Hamilton, L. C. (1992). *Regression with graphics : a second course in applied statistics*. Belmont, California: Duxbury Press.
- Hipp, C. & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34 (4): 517-535.
- Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring : balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforl. 400 s., ill. s.
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget. 496 s.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13 (3): 283-296.
- IfM & IBM. (2008). *Succeeding through service innovation: A service perspective for education, research, business and government*. . Cambridge: University of Cambridge Institute for Manufacturing.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7-8): 715-741.
- Jansrud, A. & Holter, F. (2011). Det blir tøffere å drive bank i fremtiden. *Finansnytt*, 1.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tuft, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag. 490 s.
- Johne, A. & Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32 (3/4): 184-251.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. & Pyle, S. (2011). *Exploring strategy [text & cases]*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1): 59-68.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. XI, 322 s., ill. s.
- Kaplan, R. S. (2003). Managing Innovation. *Balanced Scorecard Report*. 5 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. XVIII, 454 s., ill. s.
- Krokan, A. (2010). *Den digitale økonomien : om digitale tjenester, forretningsutvikling og forretningsmodeller i det digitale nettsamfunnet*. [Oslo]: Cappelen akademisk forl. 281 s. s.
- Lievens, A. & Moenaert, R. K. (2000). Communication flows during financial service innovation. *European Journal of Marketing*, 34 (9/10): 1078-1110.
- Miles, I. (2005). Innovation in Services. I: Fagerberg, J., Mowery, D. C. & Nelson, R. R. (red.) *The Oxford handbook of innovation*, s. 433-458. Oxford: Oxford University Press.
- Montgomery, D. & Perry, G. S. (2011). *Build Innovation into Your Strategy*. Cary, North Carolina: Balanced Scorecard Institute.
- Niven, P. R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics : maintaining maximum performance*. Hoboken, N.J.: Wiley. XVII, 206 s., ill. s.

- Norske brukere i sosiale medier.* (2012). Halogen. Tilgjengelig fra: <http://www.halogen.no/tjenester/losninger/sosiale-medier/norske-brukere-i-sosiale-medier/> (lest 11.05.2012).
- NOU 2003: 12. *Ny konkurranselov - Veksten i tjenestesektoren.* kirke departementet, F.-a.-o. Oslo.
- Oliveira, P. & von Hippel, E. (2011). Users as service innovators: The case of banking services. *Research Policy*, 40 (6): 806-818.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS.* Maidenhead: McGraw-Hill Open University Press. XIV, 345 s., ill. s.
- Paton, R. A. & McLaughlin, S. (2008). Services innovation:: Knowledge transfer and the supply chain. *European Management Journal*, 26 (2): 77-83.
- Preacher, K. J. & F.Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behaviour Research Methods*, 36 (4): 717-731.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behaviour Research Methods*, 40 (3): 879-891.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C. & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47 (3): 75-81.
- Stevens, D. (2007). Four Factors of Marketing Success During Good and Bad Times. Tilgjengelig fra: [http://EzineArticles.com/?expert=Drew\\_Stevens](http://EzineArticles.com/?expert=Drew_Stevens).
- Stevens, E. & Dimitriadis, S. (2005). Managing the new service development process: towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, 39 (1/2): 175-198.
- Storey, C. & Kelly, D. (2001). Measuring the Performance of New Service Development Activities. *The Service Industries Journal*, 21 (2): 71-90.
- Susman, G., Warren, A., Ding, M. & Stites, J. P. (2006). *Product and Service Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises.* United States Department of Commerce The National Institute of Standards and Technology Manufacturing Extension Partnership: Prepared by: The Pennsylvania State University, Smeal College of Business.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariante Statistics, Third Edition:* HarperCollins College Publishers.
- Taylor-Powell, E. (2008). Wording for rating scales. *Program Development and Evaluation, 2008:* University of Wisconsin-Extension.
- Vähä, P., Toivonen, M., Salkari, I., Isomursu, M., Nuutinen, M. & Leviäkangas, P. (2011). *VTT Symposium on Service Innovation: VTT Technical Research Centre of Finland.* Tilgjengelig fra: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>.

## Vedlegg 1: Reliabilitetsjekk av skalaene benyttet i spørreundersøkelsen

| Skala  | Cronbachs alpha | Gjennomsnittlig inter-item korrelasjon |
|--|-----------------|--|
| <p><b>Grad av tjenesteinnovasjon</b></p> <p>Basert på (Chen &amp; Sawhney 2008; Chen &amp; Sawhney 2010; Danish Agency for Science Technology and Innovation 2011; Ittner et al. 2003; Storey &amp; Kelly 2001)</p> <p>5-punkts skala fra "Svært uenig" til "Svært enig"</p> <p>Tjenesteinnovasjon er en viktig del av vår strategi</p> <p>Vår bank har introdusert noen nye tjenester over de 3 siste årene</p> <p>Nye tjenester er en viktig kilde for økt omsetning</p> <p>Vi tilbyr et større utvalg av tjenestetilbud enn våre konkurrenter</p> <p>Konkurrentene ser på oss som en leder innen tjenesteinnovasjon</p> <p>Vi lanserer nye tjenester hyppigere enn våre konkurrenter</p> <p>Vi forventer økte inntekter etter lansering av nye tjenester</p> <p>Jeg er fornøyd med vår banks evne til å utvikle nye tjenester</p> <p>Hvor mange nye tjenester har deres bank lansert mellom starten av 2011 og dagens dato?</p> | 0,8             | 0,3                                    |
| <p><b>Viktigste mål med tjenesteinnovasjon</b></p> <p>Basert på (Storey &amp; Kelly 2001)</p> <p>Øke markedsandel</p> <p>Salg</p> <p>Profitt</p> <p>Kundetilfredshet</p> <p>Strategisk posisjon</p> <p>Redusere kostnader</p> <p>Nye kunder</p> <p>Beholde eksisterende kunder</p> <p>Øke inntekt</p> <p>Svare på nye reguleringer</p> <p>Følge utviklingen i markedet</p> <p>Opprettholde et godt tjenestetilbud</p>  |                 |  |
| <p><b>Læring og vekst</b></p> <p>Basert på (Kaplan &amp; Norton 2004)</p> <p>5-punkts skala fra "Svært uenig" til "Svært enig"</p> <p>Vi har et klima som skaper innovasjon</p>  | 0,88            | 0,6                                    |

Vi har en innarbeidet innovasjonskultur i vår bank

Vi utnytter tilgjengelig teknologi for å utvikle gode tjenestetilbud

Våre ansatte er i kontinuerlig utvikling innen innovasjon/utvikling av nye tjenester

Vi bruker tid og ressurser på utvikling av egne ansatte innen innovasjons- eller utviklingsaktiviteter

#### **Interne prosesser**

0,8

0,43

Basert på (Chen & Sawhney 2008; Kaplan & Norton 2004)

5-punkts skala fra "Svært uenig" til "Svært enig"

Vi har en formell innovasjonsprosess; en strukturert prosess for å skape innovasjoner

Vi har rutinerte prosesser for å innhente og bruke nye ideer som vår ansatte måtte ha i utvikling av nye eller forbedrede tjenestetilbud

Proessen fra ide til ferdig utviklet tjeneste er rask

Proessen fra ide til ferdig utviklet tjeneste er velfungerende

Vi har rutinerte prosesser for å innhente og bruke nye ideer som våre kunder måtte ha i utvikling av nye eller forbedrede tjenestetilbud

Vi har egne metoder for å overvåke og håndtere mange tilbakemeldinger, slik at vi kan håndtere informasjon som kan innhentes gjennom sosiale medier

#### **Kunder**

Basert på (Chen & Sawhney 2008; Chen & Sawhney 2010; Kaplan 2003)

5-punkts skala fra "Svært uenig" til "Svært enig"

Kunder ser på oss som en innovativ bank

0,55

0,25

Vi er ledende i banksektoren når det gjelder å skape nye tilpassede løsninger for våre kunder

Vi er bedre enn våre konkurrenter i å basere våre løsninger på en dyp forståelse av våre kunder

Vi måler jevnlig kundetilfredshet og benytter informasjonen til å forbedre oss

| Sosiale medier  | 0,92 | 0,58 |
|---|------|------|
| 5-punkts skala fra "Svært uenig" til "Svært enig"                                 |      |      |
| Vår bank bruker sosiale medier aktivt mot kunder                                  |      |      |
| Bruk av sosiale medier er en viktig del av vår strategi                           |      |      |
| Vi har egne ansatte som kun arbeider med vår kommunikasjon gjennom sosiale medier |      |      |
| Sosiale medier vil være viktig for banken i fremtiden                             |      |      |
| Vi bruker sosiale medier som en arena for å reklamere for nye tjenester           |      |      |
| Vi bruker sosiale medier for å kommunisere med kunder                             |      |      |
| Vi bruker sosiale medier for å innhente nye ideer til tjenester                   |      |      |
| Vi tar hensyn til og bruker informasjon innhentet gjennom sosiale medier          |      |      |
| Sosiale medier er en kilde til innovasjon   |      |      |



## Vedlegg 2: Intervjuguide

Takk for at du tar deg tid til dette intervjuet vedrørende strategien i deres bank innenfor tjenesteinnovasjon. Tjenesteinnovasjon har som mål å forbedre eksisterende tjenestesystemer, skape nye verditilbud, skape helt nye tjenestesystemer eller en kombinasjon av eksisterende tjenesteelementer. Ofte kan radikale endringer slik som et helt nytt tjenestesystem skape nye kunder. Eksempler på tjenesteinnovasjon innen banksektoren er blant annet kredittkort, minibanker, nettbank og strukturelle endringer i tjenesteavdelingen/kundesenter.

- Hvordan bruker dere begrepet tjenesteinnovasjon i deres strategi? *Eventuelt lignende begreper?*
- Hvor viktig er tjenesteinnovasjon for deres bank? *Utvikler dere egne ideer eller kopierer dere tjenester fra andre banker og virksomheter?*
- Bruker dere et styringsverktøy som for eksempel balansert målstyring? Eventuelt hvilke styringsverktøy bruker dere?
- Måler dere hvor god deres bank er innen tjenesteinnovasjon? Hvilke mål og parametere bruker dere?
- Hvor henter dere inspirasjon til nye tjenester? *(Eksempelvis egne ideer, media, sosiale medier, innspill fra kunder, jevnlig kundundersøkelser etc.)* Hvordan følger dere opp egne og eksterne ideer?
- Hva tror du er viktig for å bli ledende innen tjenesteinnovasjon i banksektoren i Norge?
- Hvordan foregår tjenesteinnovasjon i deres bank? *Blir nye tjenester utformet sentralt og deretter pålagt alliansebankene? Får alliansebankene være med på utviklingen på noen måte?*
- Hvilke markedssegmenter fokuserer deres bank på? Ulike markedssegmenter for ulike tjenester? Deles kundebasen opp i segmenter?
- Hvordan benytter deres bank sosiale medier i dag? Hvilke sosiale medier er mest benyttet?
- Hvordan tror du sosiale medier vil benyttes av i fremtiden? *Er sosiale medier viktig nå og tror du det vil forbli en viktig arena for banken?*
- Hvordan kan sosiale medier benyttes i sammenheng med tjenesteinnovasjon? *Benytter deres bank sosiale medier i forbindelse med tjenesteinnovasjon i dag?*